صناعة قرارات الائتمان والتمويل
فى إطار الاستراتيجية الشاملة للبنك

أحمد غنيم

لماذا؟ تكتسب قرارات الائتمان والتمويل أهمية خاصة .

من؟ يمنح الائتمان .

لمن؟ يمنح الائتمان .

متى؟ يمنح الائتمان .

كيف؟ يمنح الائتمان .

لماذا؟ تتعثر أحياناً القرارات الائتمانية .

- طيط الإستراتيجى للبنك .
- راتيجية التسويقية للبنك .
- الائتمان من إستراتيجية
- والخصوم وتقييم البنك .

هذا الكتاب لكل

- العاملين بالبنوك على اختلاف مواقعهم.
- مراكز التدريب المصرفى.
- عملاء الائتمان بالبنوك .
- رجال الأعمال.
- رجال القانون.
- الهيئات المعنية بنشاط البنوك .
- طلبة الدراسات العليا والجامعات فى مجالات البنوك والإدارة والتمويل.
- مكاتب البحوث والاستشارات ودراسات الجدوى والمحاسبة.

الطبعة الأولى
٩٧ / ١٩٩٨م

بيــان حالــة

أحمد غنيم - مدير الإئتمان بنك التنمية الصناعية المصرى - فرع بورسعيد

محاضر فى موضوعات التمويل والإستثمار ودراسات الجدوى

١ - محاضرات غير منشورة فى إدارة محفظة الأوراق المالية .

٢ - محاضرات غير منشورة فى قرارات الإستثمار فى ظل التضخم وعدم التأكد .

٣ - محاضرات غير منشورة فى دراسات الجدوى البيئية والإقتصادية .

٤ - محاضرات غير منشورة فى نظم الإستيراد والتصدير .

٥ - محاضرات غير منشورة فى تسويق الخدمات المصرفية .

محاضر فى المعهد المصرفى - البنك المركزى المصرى

فى موضوعات :

١ - الإعتمادات المستندية والتحصيل المستندى وخطابات الضمان .

٢ - الائتمان - الأسس والمبادئ والتطبيقات العملية .

٣ - تسويق الخدمات المصرفية .

نشر العديد من الدراسات المصرفية والإقتصادية منذ عام ١٩٨٧ بمجلة الأهرام الإقتصادى الإسبوعية وأختير بعضها فى كتاب الأهرام الإقتصادى الشهرى .

صدر له المؤلفات التالية :

١ - كتاب الإعتماد المستندى والتحصيل المستندى - الطبعة الخامسة ٩٧ م - والطبعة الأولى ١٩٨٩ م .

٢ - كتاب سند الشحن البحرى وإشكالية نظافة سند الشحن فى نطاق الإعتمادات المستندية - الطبعة الأولى ١٩٩٥ م .

٣ - كتاب دور دراسات الجدوى والتحليل المالى فى ترشيد قرارات الإستثمار والإئتمان - الطبعة الثالثة ٩٧ م - والطبعة الأولى ١٩٩٤ م .

٤ - قاموس دراسات الجدوى - ١٩٩٤ (نفذ) .

٥ - قاموس التجارة الدولية - الطبعة الأولى والثانية ١٩٩٦ م .

٦ - قاموس البنوك والأعمال - الطبعة الثانية ٩٧ م .

المؤهلات العلمية :

* دبلوم البنوك والتمويل - معهد الإقتصاد - جامعة كولورادو - الولايات المتحدة الأمريكية .
* دبلوم البنوك والدراسات المصرفية .
* دبلوم التسويق .
* دبلوم الدراسات الإسلامية .
* بكالوريوس التجارة الخارجية .
* عضو معهد إدارة المشروعات - الولايات المتحدة الأمريكية .

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)

الخبرة المصرفية :

مارس مختلف الأعمال المصرفية لنحو ٢٠ عاماً وتدرج فى وظائف العمل المصرفى المختلفة ، كما عمل فى مواقع مصرفية متنوعة خلال هذه الفترة .

البعثات الخارجية :

إنجلترا - برنامج البنوك الدولية - لويدز بنك انترناشونال .

الولايات المتحدة الأمريكية - معهد الإقتصاد - جامعة كولورادو - دبلوم البنوك والتمويل .

صناعة قرارات الأئتمان والتمويل
فى إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك

أحمد غنيم

الطبعة الأولى

٩٧ / ٩٨ م

اهداءات ١٩٩٨

مؤسسة الاهرام للنشر والتوزيع

القاهرة

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ فأما الزبد فيذهب جفاء وأما ما ينفع الناس فيمكث فى الأرض ﴾

صدق الله العظيم

من الآية ١٧ سورة الرعد

« إن قضية الأمن الإقراضى - إذا جاز التعبير - ينبغى أن تولى عناية خاصة وأن يتم الإتفاق على حسم كل مايتصل بها وان تبدد كل سحب الشك التى احاطت بها »

من مقال للمؤلف بعنوان (أزمة الخليج وتطوير جهازنا المصرفى) منشور بمجلة الأهرام الإقتصادى الإسبوعية فى ٨ / ١٠ / ١٩٩٠

إهـــــــداء

إلي أطفالي محمد وابراهيم

علهما يصنعا لهذا الوطن مع جيلهم

أفضل وأرسخ وأعلي وأبقي مما قدمه جيلنا

المحتويات

صفحة

قبل أن تقرأ الكتاب

إذا **كنت رجل ائتمان بأحد البنوك** ، فإن قراءة هذا الكتاب سوف تضعك مباشرة أمام المهمة الصعبة التى تقوم بها ، وسوف تبصر أشياء كثيرة ربما غابت عنك فى عملك فى بعض الأحيان ، كما ستتعمق لديك أفكار وضوابط كثيرة يمكنك توظيفها فى عملك خلال المرحلة القادمة .

وأن كنت ترى أنك كرجل ائتمان بعيد عن الكثير مما هو بداخل الكتاب ، إذن أرجو أن تصارح نفسك وأن تسارع باتخاذ قرار لتصحيح موقفك وموقعك داخل البنك .

وإذا **كنت رجل رقابة** (تفتيش ، رجل قانون ، جهاز رقابى ، مراقب حسابات) ، فإننى أرجوك أن تتصور ولو عبر رحلة سياحة ذهنية أنك قد إستبدلت مقعدك بمقعد رجل الائتمان بعد أن تقرأ الكتاب ، وثق تماماً أن قرارك وحكمك سوف يختلف بعدما تعيش معاناة رجل الائتمان ومدى حساسية وتعقد وتشابك مهمته ، وإرتباط هذه المهمة بالتعامل مع المستقبل وكيف أن مساحة كبيرة منها تعتمد على حساسية وخبرة وثقافة الباحث الائتمانى والمناخ الذى يعمل فيه .

وإذا **كنت رجلاً مصرفياً** خارج دائرة زملائك صانعى الائتمان فإننى أرجوك بعد قراءة الكتاب أن تعيد تقييم موقفك ورؤيتك لعمل هؤلاء الزملاء ، وأننى على ثقة بأن ثمة تحولات إيجابية من جانبك سوف تطفو على سطح قراراتك وعلاقاتك ومناقشاتك لكل ما يتصل بالعمل الائتمانى بالبنك .

وإذا **كنت رجل إدارة عليا بأحد البنوك** ، فإننى أرجوك أن تعيد تقييم كوادرك الائتمانية وسياستك الائتمانية وميكانيزم صناعة القرار الائتمانى ، ومراجعة ذلك كله فى الإطار الاستراتيجى الحاكم للأهداف العامة للبنك واستراتيجيته التسويقية ، ثم كيف تنظر الآن لمحفظة القروض فى مصرفك وحجم حالات التعثر بها ، ماهى أسبابها ؟ وكيف تم التعامل معها ؟ .

وإذا **كنت مديراً لأحد الفروع الجديدة بالبنك الذى تعمل** به ، فإننى أحذرك من أن تهدر كل ما أكد عليه الكتاب ، فى غمار التسرع لتحقيق رقم أعمال تدافع به عن مقعدك أمام إدارة البنك التى إختارتك لإدارة الفرع ، وأن تفعل فإن طريقك حافل بالألغام ، ونفس الأمر إذا كنت قد ترقيت حديثاً لمثل هذا الموقع أو تم نقلك إليه من موقع آخر .

وإذا **كنت رجل أعمال أو صاحب نشاط** يسعى للحصول على تسهيلات ائتمانية من أحد البنوك ، فأنت مطالب بقراءة هذا الكتاب مرات عديدة ، كى تعرف كيف ينظر البنك لطلبك وكيف يتم تناوله داخل

البنك ، كما يمكنك أن تدرك أن منح الائتمان أمر أكبر بكثير من مجرد تقديم المستندات و/ أو الضمانات ، وبعد ذلك سوف تعي لماذا قبل البنك طلبك أو رفض منحك الائتمان المطلوب .

وإذا **كنت طالب علم أو باحث** بإحد المواقع التدريبية والعلمية والاكاديمية المهتمة بالعمل المصرفى فهذا الكتاب طريقك للوصول إلى فهم عميق ومتكامل لآلية العمل داخل البنكٍ ومدى تشابك العلاقات بين الأهداف واستراتيجية تحقيقها وعلاقة ذلك كله بالقرارات الائتمانية وكيفية صناعتها بشكل جيد وعلمى .

وإذا **كنت شاباً يبحث عن عمل أو يعد نفسه للعمل بالبنوك** ، فهذا الكتاب وسيلتك الفعالة لإختصار المسافات والإستيعاب الكامل لما ينبغى الإقدام عليه ، ونفس الأمر إذا كنت تخطط لإقامة مشروعك الخاص وتأمل أن يقدم لك البنك الائتمان اللازم لبدء النشاط .

وإذا **كنت تعمل بإحد المواقع المهتمة بالعمل المصرفى** مثل الصحافة الإقتصادية أو كمحاسب قانونى أو فى المكاتب الاستشارية ودراسات الجدوى ، فأنت مطالب بقراءة هذا الكتاب ، لأنه سوف يمثل لعملك إضافة هامة لاغنى عنها .

مقدمــة

يواجه العمل المصرفى خلال السنوات الأخيرة تطورات سريعة متلاحقة على المستوى العالمى وتتمحور هذه التطورات حول مجالات رئيسية ثلاثة تتصل بأداء العمل المصرفى وهى :

١ ـ الابتكارات التكنولوجية الحديثة وتوظيفها فى تقديم وأداء الخدمة المصرفية .

٢ ـ تقديم منتجات مصرفية حديثة تستلهم التطورات العالمية فى أسواق المال العالمية .

٣ ـ الطرق الالكترونية الحديثة فى إعداد المستندات وطرق تداولها .

وتعكس مناحى التطور هذه نفسها فى ظهور الكثير من الأعراف والممارسات الدولية فى التعامل بين الأجهزة المصرفية المختلفة على إتساع العالم ، كما تعكس نفسها فى تعديل الكثير من القواعد الدولية الموحدة التى تنظم بعض الاعمال المصرفية ، أو ظهور قواعد دولية جديدة لأول مرة استجابة لما يفرزه الواقع العملى فى التطبيق .

ولقد أدت هذه التطورات المتلاحقة وإشتداد حدة المنافسة المصرفية الدولية ، إلى أن أصبح العمل المصرفى صناعة كاملة لها حساباتها الخاصة ومعايير لأدائها وإقتصاديات للتشغيل ومقاييس مستقرة لتقييم الربحية والنمو .

كما تداخلت الكثير من العلوم الرياضية والاحصائية بتطبيقاتها الحديثة فى عملية صنع وترشيد القرارات المصرفية الاستراتيجية ، كذلك توظيف الكثير من العلوم الانسانية فى شتى مجالات العمل المصرفى مثل التسويق والذى يتعاظم دور تطبيقاته وبحوثه يوماً بعد يوم داخل العمل المصرفى نظراً لحدة المنافسة المحلية والدولية وعلم النفس خاصة فيما يتصل بدراسة سلوك العملاء ودوافعهم وإحتياجاتهم وتقديم الخدمات المصرفية التى تشبع هذه الاحتياجات .

ولقد قطع الجهاز المصرفى المصرى خلال السنوات القليلة الماضية أشواطاً بعيدة فى التحديث والتطوير ومحاولة مواكبة العديد من المنجزات المصرفية العالمية وأصبح لعدد من البنوك المصرية إنطباع جيد على المستوى الدولى وتسجيل بعضها فى أسواق الأوراق المالية العالمية وهو حدث بالغ الدلالة على نضج وكفاءة الأداء المصرفى من وجهة النظر الدولية .

وفى غمار ذلك كله تتعاظم أهمية الوظيفة الائتمانية للبنك باعتبارها العمود الفقرى لأى بنك بدونها تسقط وظيفته الرئيسية كوسيط مالى وبدونها يفقد البنك مبرر وجوده أساساً ، فضلاً عن أن عائد النشاط الائتمانى يمثل المحور الرئيسى لايرادات أى بنك مهما تنوعت وتعددت مصادر الإيراد الأخرى ، يرتبط بتلك القضية أهمية دراسة تكلفة مصادر الأموال التى يقوم البنك بتعبئتها لمواجهة أنشطته الأقراضية والاستثمارية المختلفة ويرتبط

بهذا الموضوع قضية تسعير القروض المصرفية بما يعكس تكلفة الحصول على الأموال وأهمية تحقيق هامش مناسب لربحية ونمو البنك .

وسوف يتم استعراض موضوع هذا الكتاب وفق المنهج التالى :

١ ـ لماذا دراسة الائتمان ؟

أهمية النشاط الائتمانى فى إطار الاستراتيجية الشاملة للبنك مع تركيز خاص على دور استراتيجية التسويق فى نطاق الاستراتيجية الشاملة للبنك .

٢ ـ من يمنح الائتمان ؟

المقومات الواجب توافرها فى كل من :

ـ الباحث الائتمانى .

ـ المستوى الإدارى لصلاحية اعتماد القرار الائتمانى .

٣ ـ لمن يمنح الائتمان ؟

٤ ـ متى يمنح الائتمان ؟

٥ ـ كيف يمنح الائتمان ؟

٦ ـ لماذا تتعثر التسهيلات الائتمانية ؟

وتمثل الإجابة عن الاسئلة السابقة منهجاً كاملاً ، إذا ما تم تنفيذ عناصره بدقة وبرؤية واضحة وعميقة لتداخل وتشابك العلاقات والنتائج بين هذه العناصر مجتمعة ، إذا ما تم ذلك بنجاح ، أمكننا الوصول إلى قرارات ائتمانية يتم صياغتها فى إطار علمى يستند إلى ضوابط وخبرات تمكن فى النهاية من تحقيق الأهداف الرئيسية لأى بنك متمثلة فى الربحية ، النمو ، الحصة السوقية ، ذلك دون إغفال للدور الإجتماعى للبنك كمؤسسة مالية تنشط داخل مجتمعها الذى تنتمى إليه .

ونسأل الله سبحانه وتعالى التوفيق ، ونأمل أن يجد القارئ العزيز متخصصاً كان أو غير متخصص بغيته فى هذا الكتاب .

ولله الحمد من قبل ومن بعد ،،،

المؤلـــــف

أحمـــد غنيـــم

بورســـــعيد ص . ب : ٩٣٠

الرقم البريدى : ٤٢٥١١

بورسعيد مارس ١٩٩٧م

١ ـ لمـــاذا ؟

لماذا تكتسب دراسة الائتمان أهمية خاصة ؟

كى نعرف أهمية مانفعل

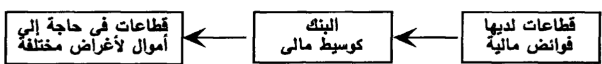
« للجهاز المصرفى دوره الهام كوسيط مالى يسعى لتعبئة المدخرات بأشكالها المختلفة والعمل على توظيفها وفق ظوابط ومعايير معينة فى إطار السياسة الإقتصادية العامة للمجتمع وبما يحقق أهدافه الإقتصادية والإجتماعية . والى جانب وظيفة الوساطة المالية للجهاز المصرفى فإنه يلعب دوراً إنمائياً هاما من خلال وظيفته التنموية فى خدمة قضايا التنمية والتقدم وهو ما يستتبع بالضرورة أن يكون له وظيفة إجتماعية داخل بيئته التى ينشط فيها ويستمد منها ودائعه ويوجه إليها استثماراته وتوظيفاته المالية المختلفة »[1].

---

(١) من مقال للمؤلف بعنوان (مليارات المصريين .. أين ذهبت) مجلة الأهرام الأقتصادى الاسبوعية فى ٣١ / ١٢ / ١٩٩٠م (ص ٣٠) .

البنك ومفهوم الوساطة المالية
Financial Intermediary

الوظيفة الرئيسية للبنك كمؤسسة مالية متخصصة ، هى وظيفة الوساطة المالية ، وتعنى هذه الوظيفة ببساطة شديدة قيام البنك بتعبئة المدخرات من الأفراد والقطاعات الإقتصادية المختلفة داخل المجتمع ، وهى القطاعات التى تتوافر لديها فوائض نقدية ، ثم توجيه هذه المدخرات إلى من يحتاجها من الأفراد والقطاعات الإقتصادية المختلفة والتى تحتاج لهذه الأموال المدخرة للأغراض الإنتاجية والاستثمارية والشخصية المختلفة .



ويرتبط بأداء البنك لهذه الوظيفة الجوهرية أهمية مراعاة التخصيص الكفء لهذه المدخرات عند ضخها للأغراض المختلفة وبما يهدف إلى تحقيق أهداف البنك وفى نفس الوقت مراعاة الأطر النقدية والمالية والضوابط الحاكمة لذلك داخل المجتمع ، وهو ما ينعكس ايجابياً على تحقيق مجمل أهداف المجتمع فى تحقيق تنمية متوازنة وشاملة يسهم فيها الجهاز المصرفى بدور فعال ويتم توظيف فعاليات وآليات العمل المصرفى وإنصهارها فى منظومة قومية واحدة .

علاقة النشاط الائتمانى بالأهداف العامة للبنك

تستهدف البنوك بإدائها لوظائفها المختلفة والتى تتمحو ر حول إداء وظيفة الوساطة المالية إلى تحقيق أهدافها العامة والتى يمكن إجمالها فيما يلى :

١ ـ هدف الربحية .

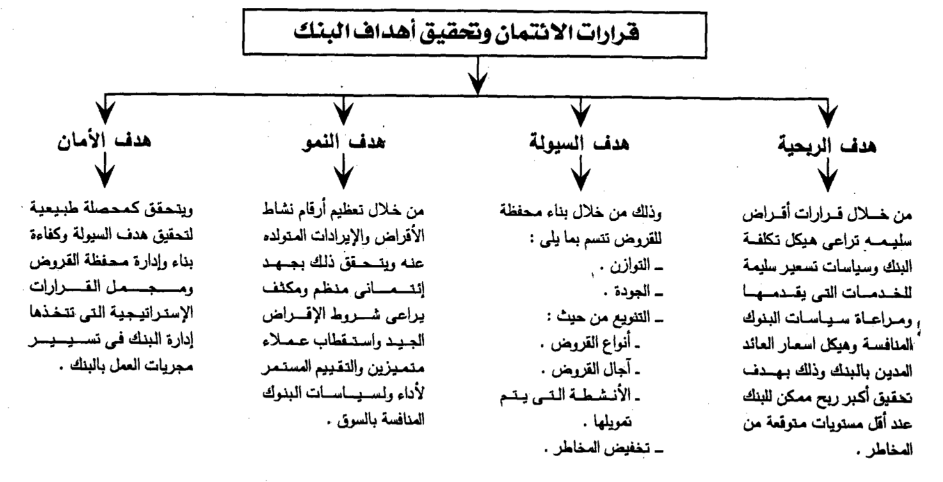
٢ ـ هدف النمو لنشاط البنك .

٣ ـ هدف الحصة السوقية والتى تمثل نصيب البنك من حجم السوق المصرفى .

٤ ـ هدف السيولة ، بمعنى احتفاظ البنك بمركز مالى يتصف بالسيولة وهو هدف دقيق لأنه يستلزم الموازنة بين توفير قدر مناسب من السيولة للبنك وهو أمر قد يتعارض مع هدف تحقيق الربحية ، ويبقى على إدارة البنك الناجحة مهمة الموائمة بين هدفى الربحية والسيولة بإعتبارها أهداف تبدو متعارضه Conflicting Factors على الأقل فى الأجل القصير ، مع مراعاة الضوابط التى تقرها السلطات النقدية والبنك المركزى بصدد الإشراف والرقابة على البنوك .

٥ ـ هدف الأمان من خلال تطبيق ممارسات وسياسات آمنة تجنب البنك أية حوادث عارضة قد تهدد أو تعصف بمركزه المالى .

شكل يوضح علاقة قرارات الإئتمان بأهداف البنك العامة
ومدى تفاعل وتداخل هذه القرارات وتأثيرها على تحقيق الأهداف من عدمه



ويقع علي عاتق الإدارة المحترفة للبنك عبء تحقيق نمو متوازن للبنك يتناسب مع حجم موارد البنك والفرص التسويقية المتاحة أمامه ودرجة العائد الممكن تحقيقها ودرجة المخاطر المصاحبه لهذا العائد وفق آليات مصرفية عالية التخصص .

تأثير النشاط الائتمانى على المركز المالى للبنك

يتأثر المركز المالى لأى بنك بمتغيرات وعناصر كثيرة إلا أن محفظة القروض بشكل خاص تحتل موقعاً هاماً ضمن بنود المركز المالى ، باعتبار أن كافة جهود وقرارات الإدارة تستهدف فى المقام الأول بناء محفظة قروض جيدة تتكون من مجموعة من قرارات منح الائتمان والإقراض ذات جودة عالية تحقق عوائد مرتفعة للبنك عند أقل مستويات ممكنة من المخاطر المصاحبة لقرارات منح الائتمان والتى تعتبر من صميم طبيعة العمل الائتمانى .

وتحتل محفظة القروض فى ضوء ما تقدم موقع القلب من المركز المالى للبنك وتؤثر بشكل فعال فى تقييم البنك بشكل عام ومستوى ربحيته وتدور حولها كافة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بسياسات الإقراض والتوظيف داخل البنك وطبيعة وهيكل الموارد المالية المناسبة لها . ويمكن الوقوف على الكثير من هذه الحقائق من خلال الشكل الإيضاحى التالى :

تأثير النشاط الائتماني على المركز المالي للبنك

مركز مالي أفتراضي لأحد البنوك

		الأصول	حقوق الملكية والخصوم		
xx	xx	أرصدة لدى البنك المركزى	حسابات جارية	xx	xx
xx	xx	حسابات وودائع لدى بنوك	حسابات توفير	xx	xx
xx	xx	نقدية	ودائع لأجل	xx	xx
xx	xx	استثمارات فى أوراق مالية	ودائع بإخطار	xx	xx
xx	xx	قروض وسلفيات	ودائع بنوك	xx	xx
xx	xx	أرصدة مدينة	مخصصات	xx	xx
xx	xx	الأصول الثابتة	أرصدة دائنة	xx	xx
			حقوق المساهمين		
			رأس المال	xx	xx
			الإحتياطيات	xx	xx
			أرباح مرحلة (محتجزة)	xx	xx
x	x			xx	xx
		حسابات نظامية إعتمادات مستندية وخطابات ضمان ـ عملاء	حسابات نظامية إعتمادات مستندية وخطابات ضمان ـ مراسلين		

حـ / الإيرادات والمصرفات

x	x	فوائد مدفوعة	فوائد محصلة	x	x
x	x	مخصصات	عمولات	x	x
x	x	م.ع.إ	إيرادات إستثمار فى أوراق مالية أخرى	x	x
		صافى الربح			
x	x			x	x

المزيج ①

المزيج ②

③

٤/أ

٤/ب

٤/جـ

④ المزيج التسويقى

المزيج الترويجى

عناصر الاستراتيجية التسويقية

⑤ الربحية

النمو

الحصة السوقية

الأمان

التخطيط الاستراتيجي للبنك :

١ ـ مزيج الاستثمار والتوظيف فى القروض والسلفيات والاستثمار فى أوراق مالية متنوعة .

٢ ـ مزيج موارد البنك من أوعية أدخارية مختلفة وودائع البنوك الأخرى .

٣ ـ العلاقة المتداخلة بين كلا المزيجين أرقام ١ ، ٢ والتأثيرات المتبادلة بينهما .

٤ ـ علاقة المزيج التسويقى لمحفظة القروض والاستثمارات وكذلك مزيج موارد البنك الخارجية وتأثير ذلك على ايرادات البنك ومصروفاته .

٥ ـ علاقة الأهداف العامة للبنك بالمزيج التسويقى .

شكل إيضاحى مبسط يعكس عناصر التخطيط الاستراتيجى للبنك ودور استراتيجية التسويق المصرفى فى تحقيق الأهداف العامة للبنك وارتباط ذلك كله بقرارات الائتمان

باستقراء الشكل السابق يمكن الوقوف على العديد من العلاقات الهامة والتى تربط بين صناعة قرارات الائتمان ومجمل السياسات والقرارات والإستراتيجيات التى تطبقها إدارة البنك بهدف تحقيق الأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها ويمكن عرض ذلك على النحو التالى :

- يرتبط حجم الإئتمان الممكن منحه ونوع هذا الإئتمان بحجم الموارد المالية المتاحة للبنك ونمط هذه الموارد من حيث آجالها الزمنية ومدى استقرارها ودرجة تنوعها .
- ترتبط تكلفة تقديم الإئتمان للعملاء المقترضين بتكلفة تدبير هذه الموارد المالية .
- الطاقة الإقراضية والاستثمارية للبنك ترتبط بحجم الموارد المالية القادر على تعبئتها بالإضافة إلى حقوق الملكية ، كذلك الضوابط التى تضعها السلطات النقدية التى تشرف وتراقب على نشاط البنك .
- ترتبط استراتيجية إدارة أصول البنك وخصومه Asset Liabilities Management (ALM) بعناصر المركز المالى وفق الشكل الموضح ، وتقع محفظة القروض فى نطاق الأصول وتكتسب المحفظة وزناً كبيراً نسبياً لذا يتزايد الإهتمام بصناعة قرارات الائتمان والتى يتم من خلالها بناء وإدارة عناصر هذه المحفظة ، كما يقع هيكل الودائع بعناصره المختلفة فى دائرة الخصوم ويحتل فيها موقعاً هاماً ومتميزاً بوصفه يمثل المكون الرئيسى لهيكل الموارد المالية لأى بنك (تمثل بعض البنوك المتخصصه استثناءاً هنا) .
- يتم التخطيط الاستراتيجي للبنك وصياغة الاستراتيجية التسويقية الملائمة واختيار الإستراتيجية المصرفية التى ترى الإدارة الإعتماد عليها فى تحقيق الأهداف العامة للبنك على المحددات الرئيسية التالية :

١ - حجم ونمط التوظيف والاستثمار .

٢ - هيكل الموارد المالية المناسب لتنفيذ عمليات التوظيف والاستثمار .

فى ضوء ما تقدم تقوم إدارة البنك بالمراجعة والتقييم بشكل مستمر للإستراتيجيات المطبقة وطرح إستراتيجيات بديلة فى ضوء مايسفر عنه التقييم الفعلى لمؤشرات النشاط ومقارنته بما هو مستهدف وتبرز هنا أهمية قراءة عناصر المركز المالى كما يلى :

على مستوى هيكل الموارد المالية يتم طرح عدد من الأسئلة :

- هل مزيج الأوعية الإدخارية المقدم من البنك يحقق الأهداف المرجوه بالنسبة لنوع وحجم الموارد التى تم تعبئتها ؟
- هل يسهم كل وعاء إدخارى فى تعبئة الموارد وبما يتفق والمرحلة التى يمر بها كمنتج مصرفى ؟ Product Life Cycle (PLC)

- هل هذا المزيج فى حالة إلى إعادة تشكيل وتطوير ؟ مثل إضافة منتج جديد وإستبعاد منتج قائم من مزيج الأوعية .
- ماهو موقف البنوك المنافسة فى السوق من حيث أداء أوعيتها الإدخارية ومزيج منتجاتها المصرفية فى هذا الشق الهام من العمل المصرفى ، وماهى ردود أفعالهم وسياساتهم المختلفة فى هذا النطاق حتى يمكن الوقوف على نقاط القوة والضعف لديهم . وتوظيف ذلك فى خدمة قرارات الإدارة داخل البنك ؟ .
- هل يتوافر للبنك هيكل تمويلى مناسب ؟ .
- ماهى تكلفة الحصول على هذه الأموال ؟ .
- مامدى مناسبة هيكل اسعار العائد التى يقدمها البنك فى ضوء حجم ونوع هيكل الودائع القائم ؟ وعلاقة ذلك بهيكل اسعار العائد التى تقدمها البنوك المنافسة ؟ .

وعلى مستوى جانب الأصول من المركز المالى ، يتم طرح عدد من الأسئلة أيضا حول :

- كفاءة محفظة القروض وجودتها وتنوعها وقدرتها على تحقيق عوائد مناسبة للبنك تغطى تكلفة الحصول على الأموال مع هامش مناسب من الربح للبنك .
- تكامل وكفاءة وفعالية مزيج الخدمات الإقراضية التى يقدمها البنك .
- مدى مناسبة هيكل اسعار تقديم القروض للعملاء ، وموقف ذلك الهيكل من الهياكل المماثلة التى يطبقها المنافسون من البنوك الأخرى داخل السوق .
- تقييم جودة قرارات منح الائتمان ، والمتابعة المستمرة لحجم ماهو متعثر منها وحجم المخصصات .
- تحليل عناصر المحفظة للوقوف على مدى توازنها وتنوعها وفق معايير حجم القروض ، قطاعات العملاء ، قطاعات النشاط الإقتصادى ، الموقع الجغرافى ، وغير ذلك من المعايير الهامة .

كما تتم دراسة إنعكاسات الإجابات المختلفة على الأسئلة التى تم طرحها على جانبى المركز المالى على عناصر الإيراد المختلفة وحجم المصروفات ومعدلات الربحية التى يحققها البنك ، مع مقابلة عناصر الإيراد بعناصر المصروفات .

فى ضوء ما تقدم تستطيع الإدارة إعادة تقييم قراراتها المختلفة وإعادة صياغة رؤيتها لموقف النتائج الفعلية للنشاط وأين تقف هذه النتائج اقترابا أو ابتعاداً مما كان مخططاً له ، وفى غمار ذلك كله قد يتم طرح استراتيجيات بديلة وتعديل الأهداف المرجو تحقيقها وغير ذلك من القرارات الهامة .

الإستراتيجية العامة للبنك

تمثل الإستراتيجية العامة لأى بنك [1] ، ذلك الإطار الذى يسعى البنك من خلاله إلى إنجاز أهدافه التى تم التخطيط لها ، ومن ثم فإن هذه الإستراتيجية تحدد الأساليب أو التكتيكات التى سيتم الإلتزام بها داخل البنك كمنظمة مالية متخصصة تسعى لتحقيق أهداف محددة ومقررة سلفاً مطلوب إنجازها خلال فترة زمنية محددة سواء بصفة شاملة أو بشكل متدرج ، كما تنطوى الإستراتيجية على السياسات والقواعد التى سيتم تطبيقها والاسترشاد بها من خلال العمل اليومى للعاملين بالبنك على إختلاف مستوياتهم الوظيفية ومواقعهم الجغرافية وذلك وصولاً إلى تحقيق الأهداف التى تسعى الإستراتيجية الموضوعة لتحقيقها .

ويستلزم التخطيط الإستراتيجى للبنك عدد من المتغيرات والمدخلات الهامة مثل :

(١) حجم الموارد المالية المتاحة للبنك .

(٢) الكوادر البشرية والخبرات المتاحة بالبنك .

(٣) شبكة الفروع القائمة .

(٤) مستوى الفن التكنولوجى المطبق فى أساليب العمل .

(٥) نظم وإجراءات العمل .

(٦) خبرات السنوات السابقة ونتائج النشاط فى هذه السنوات .

(٧) الإستراتيجيات التى يطبقها المنافسين للبنك داخل السوق .

(٨) طبيعة العميل المستهدف توجيه نشاط البنك إليه .

(٩) هيكل السوق الذى ينشط فيه البنك .

(١٠) ما هو مزيج المنتجات المصرفية التى يقدمها البنك حالياً ؟

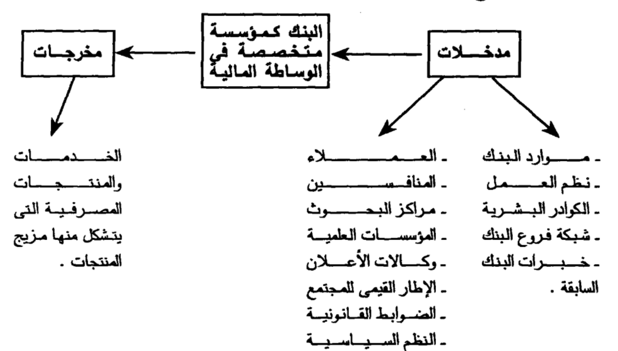
(١١) هل هناك حاجة إلى تقديم خدمات مصرفية جديدة ؟ وما هو موقف الخدمات القائمة من حيث دورة حياة كل خدمة منها ؟

(١٢) ما هى السياسات التسعيرية المطبقة بالبنك بالنسبة للخدمات المختلفة ؟

---

(١) انظر للمؤلف محاضرات غير منشورة فى إطار برنامج المعهد المصرفى التابع للبنك المركزى المصرى بعنوان (تسويق الخدمات المصرفية) ١٩٩٦ م .

مدى تداخل المدخلات والمخرجات فى البنك كمنظمة مع تشكيل استراتيجية وخطة التسويق المصرفى



مفهوم النظم كمدخل بيئى لدراسة التسويق المصرفى

هذه المدخلات وغيرها تمثل متغيرات حاكمة عند تصميم إستراتيچية البنك . **ويدور التخطيط الاستراتيچى للبنك حول أجابة عن أسئلة رئيسية هامة (1) يمكن عرضها كما يلى :**

مرحلة تشخيص الوضع القائم

(١) تشخيص الوضع القائم للبنك للوقوف على إجابة عن سؤال هام وهو أين يقف البنك الآن ولماذا ؟

Where is the bank now and why ?

(٢) إلى أين يسير البنك فى ظل الوضع القائم ؟

Where is the bank headed ?

تحديد الهدف

(٣) إلى أين يجب أن يتجه البنك ؟

Where should the bank be headed ?

---

(١) للمؤلف : محاضرات غير منشورة فى (تسويق الخدمات المصرفية) - المعهد المصرفى التابع للبنك المركزى المصرى - فرع بورسعيد (١٩٩٦ م) .

صياغة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الهدف

(٤) ما هى أفضل وسيلة لتحقيق ما يرغبه البنك ؟ What is the best way to get there?

إختيار التكتيكات المختلفة

(٥) ما هى الإجراءات والخطوات التى يتعين القيام بها ؟ ومن يقوم بها ؟ ومتى ؟

What specific actions should be undertaken , by whom and when ?

الرقابة والتقييم

(٦)ما هى الإجراءات التى توضح نجاح مهمة البنك ؟

What measures should be watched to indicate whether the bank is succeeding ?

وتمثل إستراتيجية التسويق المصرفى BANK MARKETING موقعاً بالغ الأهمية من الأستراتيجية الشاملة لأى بنك ، ذلك أن الأهداف التى يسعى البنك إلى تحقيقها لا يمكن إنجازها دون ممارسة البنك لوظيفته كوسيط مالى ويرتبط جناح التوظيف من هذه الوظيفة بالنشاط الائتمانى بشكل مباشر ، كما أن النشاط الائتمانى يتأثر بشكل غير مباشر بالجناح الآخر لوظيفة الوساطة المالية ذلك الجناح الذى يتمثل فى تعبئة الموارد للبنك من المصادر المختلفة داخل السوق الذى ينشط فيه البنك والذى يسعى البنك لجذبها وتوجيهها إلى توظيفات إقراضية إستثمارية لتحقيق أهداف البنك .

وتعميقاً لهذا المعنى فإنه إذا ما أفترض أن الأهداف الإستراتيجية التى يسعى البنك لتحقيقها خلال ٥ سنوات مقبله مثلا هى كما يلى :

- زيادة معدلات الربحية لنشاط البنك خلال هذه الفترة بنسبة ١٠ ٪ سنوياً .
- زيادة الحصة السوقية لنشاط البنك بنسبة ٥ ٪ سنوياً .

فإن مثل هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون أداء كفء وفعال للوظيفة الائتمانية للبنك ، لأن النشاط الائتمانى المرتبط بعمليات الإقراض المختلفة يمثل المصدر الرئيسى لإيرادات البنك برغم الإيرادات الأخرى التى يستطيع البنك تحقيقها من أنشطته الغير إقراضية ، وهذه الإيرادات هى المعبر الرئيسى عن ربحية البنك حينما يتم صياغة هيكل تكاليف النشاط الإدارى والمصرفى للبنك بشكل علمى سليم يعكس تكلفة أداء الخدمات وسياسات تسعير سليمة للخدمات التى يقدمها ويترجم ذلك فى شكل إيرادات للبنك تسفر عن ربحية يسعى البنك لتحقيقها .

كما أن زيادة معدلات النمو فى الحصة السوقية لنشاط البنك لا يمكن تحقيقها دون رفع معدلات التوظيف الائتمانية والاستثمارية بالبنك واقتحام قطاعات جديدة فى السوق ومد خدمات البنك إلى شرائح جديدة من العملاء وإعادة تطوير وتشكيل لمزيج الخدمات التى يقدمها البنك لمواكبة الإحتياجات المتعددة والمتنوعة للعملاء ، كل ذلك لا يمكن تحقيقه دون رفع معدلات أستقطاب الموارد المالية المتنوعة اللازمة لمواجهة معدلات النمو المستهدفة فى التوظيفات الاقراضية والاستثمارية كما يعكسها المركز المالى للبنك وعلى نفس المستوى لابد من تقديم أوعية إدخارية جديدة تلبى الحاجات المتطورة للعملاء كذلك تطوير الأوعية القائمة .

وينبغى التأكيد هنا على أن تحقيق هذه الأهداف من خلال الجهود المختلفة التى تبذل داخل البنك ينبغى أن يتم فى إطار حسابات دقيقة للتكلفة والمخاطرة والعائد .

فى ضوء ما تقدم وفى إطار الأسئلة الاستراتيچية التاى طرحناها باعتبارها محور التخطيط الاستراتيچى ، فإنه يمكن تصور ما يلى :

(١) أن إدارة البنك إزاء **تشخيصها** للوضع القائم قد أستكشفت ما يلى :

أ - أن معدلات الربحية للبنك ليست كما ينبغى .

ب - أهمية زيادة الحصة السوقية للبنك فى ظل الإمكانيات المتاحة بالبنك ، وتحليل الفرص التسويقية المتوقعة بالسوق خلال الفترة المقبلة ، وتحليل المنافسة .

(٢) تأسيساً على ما تقدم فإن إدارة البنك تتوقع **تراجع** أداء وموقف البنك على مستوى ربحية النشاط والحصة السوقية إذا ما تم **إستمرار الوضع الراهن** على ما هو عليه بالنسبة لمجمل أداء البنك .

(٣) فى ضوء ذلك ترى إدارة البنك أنه لتحسين الموقف التنافسى للبنك وتحقيق رضاء ملاكه ومساهميه - ترى - أهمية صياغة **تصور لما ينبغى** أن يكون عليه البنك خلال الخمس سنوات المقبلة عند هذه المرحلة من التحليل يكون على إدارة البنك **وضع الأهداف** للفترة المقبلة والتى ترى أنه يمكن من خلال تحقيقها تلافى أوجه القصور فى أداء البنك وتحسين موقفه التنافسى وعليه تم صياغة الأهداف التالية :

أ - زيادة معدلات الربحية لنشاط البنك خلال هذه الفترة الزمنية بنسبة ١٠ ٪ سنوياً .

ب - زيادة الحصة السوقية لنشاط البنك بنسبة ٥ ٪ سنوياً .

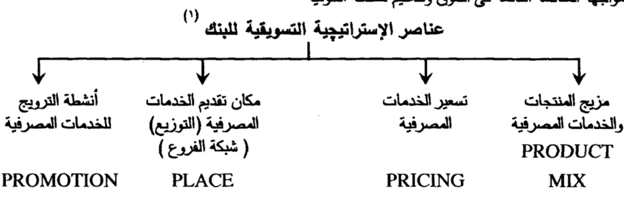
(٤) يبقى على إدارة البنك عند هذه المرحلة **إختيار الاستراتيجية** التى سيتم إنتهاجها وصولاً لتحقيق الأهداف التى تم الإستقرار عليها .

(٥) بعد الإنتهاء من إختيار الإستراتيچية العامة للبنك ، يتعين **وضع الإجراءات والخطوات التنفيذية** لترجمة هذه الإستراتيچية من الناحية العملية ، كذلك تحديد المستويات المختلفة التى ستتصدى للقيام بكل خطوة ومرحلة والتوقيتات الزمنية المختلفة لإنجاز هذه الخطوات والإجراءات سواء فى الأجل القصير أو الأجل المتوسط من خلال وضع عدد من الخطط المختلفة .

(٦) ولضمان تحقيق هذه الإستراتيچية ومن ثم تحقيق أهداف البنك ، فإنه لابد من **وضع نظام دقيق للتقييم والمتابعة** والرقابة المستمرة لخطوات ومراحل تنفيذ الإستراتيچية ، لإتخاذ أية إجراءات تصحيحية فى الوقت المناسب أو تعديل الخطط أو الأهداف الفرعية فى ضوء ما يسفر عنه التطبيق فى مواجهة المتغيرات المختلفة التى قد تطرأ خلال الفترة من صياغة الأهداف وإستراتيچية تحقيقها وخلال فترات التنفيذ .

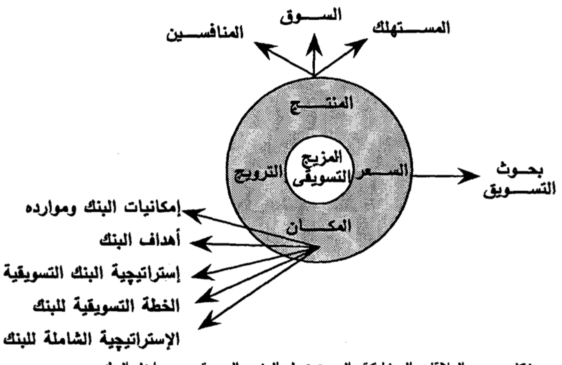
أهمية الإستراتيجية التسويقية فى إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك

لا يمكن إنجاز الأهداف الإستراتيجية للبنك دون إستراتيجية فعالة للتسويق يستطيع البنك من خلالها مواجهة المنافسة القائمة فى السوق وتدعيم حصته السوقية



من الأهمية بمكان عند هذه النقطة دراسة عناصر الإستراتيجية التسويقية للبنك وهى كما موضح تدور داخل المزيج التسويقى MARKETING MIX .

أو الـ 4 P' S باعتبار أن العناصر الأربعة يبدأ كل منها بحرف (P) .



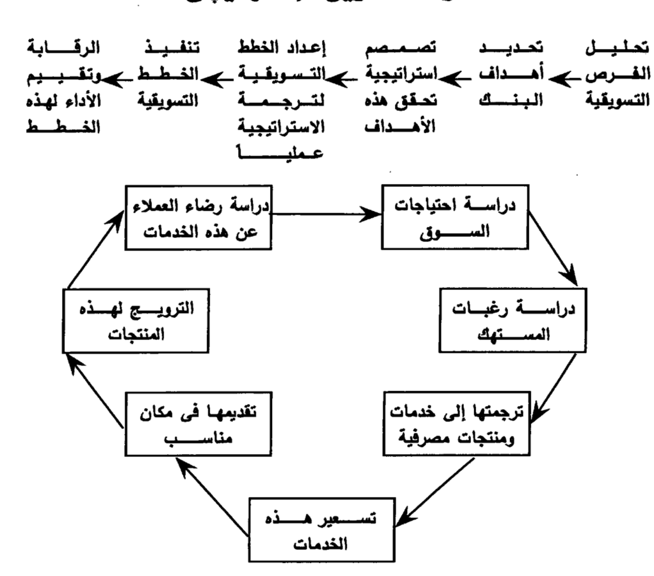
شكل يوضح العلاقات المتشابكة والتى ترتبط بالمزيج التسويقى من داخل البنك ومن البيئة الخارجية التى ينشط فيها [٢]

---

(١) للمؤلف تسويق الخدمات المصرفية : محاضرات غير منشورة ـ المعهد المصرفى ـ مرجع سبق ذكره .

(٢) (تسويق الخدمات المصرفية) محاضرات غير منشورة للمؤلف فى إطار برنامج المعهد المصرفى فرع بورسعيد التابع للبنك المركزى المصرى .

خطوات التسويق الإستراتيجى



- دراسة تعديل البرامج التسويقية من وقت لآخر فى ضوء المتغيرات التى تستجد .
- **الفرص التسويقية** : تعنى أن هناك حاجات قائمة لا تشبعها المنتجات المصرفية المعروضة داخل السوق ، ومن ثم يمكن للبنك دراسة إمكانية تقديم منتجات مصرفية جديدة أو تطوير منتجات مصرفية قائمة لإشباع مثل هذه الحاجات بالسوق .

ويتعين هنا إختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة والتى تحقق أهداف البنك وتتباين هذه الإستراتيجيات ما بين : هجومية ، دفاعية ، إستراتيجية الترشيد أو الرشادة ، ويندرج تحت كل منها إستراتيجيات فرعية .

ويقوم البنك من وقت لآخر بتقييم إستراتيجيته العامة ومن ثم تقييم الإستراتيجية التسويقية ومراجعة الخطة التسويقية وبرامج تنفيذها من خلال تقييم مستمر للسوق المصرفى ونواحى القوة والضعف لدى المنافسين والتقييم المستمر للفرص التسويقية داخل السوق .

وفيما يلي استعراض للعناصر الأربعة التي تشكل المزيج التسويقي ، ويتضح مدى إرتباطها بالقرارات الاستراتيجية للبنك وتأثيرها وتأثرها بصناعة قرارات الائتمان .

مزيج المنتجات (الخدمات المصرفية)

يمثل هذا المزيج الخدمات التى يقوم البنك بتقديمها وعرضها للبيع على العملاء داخل الأسواق التى ينافس فيها ، ويلعب هذا المزيج دوراً هاماً فى تحقيق أهداف البنك بأعتباره :

(١) يمثل مصادر الإيراد المختلفة للبنك وذلك بالنسبة للمنتجات الأستثمارية والأقراضية LENDING PRODUCTS [1] كما يمثل المصدر الرئيسى لأستقطاب وتدبير الموارد المالية للبنك من خلال مزيج الأوعية والودائع الإدخارية DEPOSIT PRODUCTS .

(٢) من خلاله يمكن مواجهة الضغوط التنافسية وذلك بتقديم منتجات تماثل وتتفوق على المنتجات التى تقدمها البنوك المنافسة .

(٣) تعكس هذه المنتجات بخصائصها ومزاياها المختلفة طبيعة العميل الذى يستهدف البنك الوصول إليه حيث قدمت هذه المنتجات لإشباع حاجاته ورغباته ، ومن ثم تحديد واضح لمن هو هذا العميل ؟ أين يتواجد ؟ كيف يتخذ قراراته بشراء المنتجات المصرفية ؟ متى يتخذ هذه القرارات ؟ ما هى العوامل التى تؤثر فى أتخاذه لهذا القرار ؟ ماهى المراحل التى يمر بها قراره ؟ تحديد القطاعات التى ينتمى إليها ؟ تحديد المواقع الجغرافية التى يتواجد فيها ؟ تحديد خصائصه العمرية والجنسية ومستويات الدخول ؟ وفى إطار هذه المتغيرات وغيرها يتم تحديد طبيعة المنتجات المصرفية التى يحتاجها مثل هذا العميل .



(١) Bank strategic management and marketing , Derek f. Channon 1986 .

العوامل التى تؤثر على كفاءة التسويق المصرفى

- مستوى التقدم الإقتصادى والإجتماعى داخل المجتمع .
- توافر العناصر البشرية القادرة على القيام بوظائف التسويق المصرفى بوعى وكفاءة .
- درجة نمو الجهاز المصرفى وكفاءة أدائه داخل المجتمع ، وكذلك مستوى إنتشاره داخل المجتمع .
- موقع إدارة التسويق من الهيكل التنظيمى للبنك وعمق إدراك إدارة البنك لأهمية وخطورة وظيفتها .

وعملية تقديم خدمة منتج مصرفى جديد للسوق ليست عملية بسيطة ولكنها جهد شاق ومنظم يسعى للإجابة عن ما يلى :

(١) ماذا نقدم من خدمات مصرفية ؟

(٢) كيف نختارهذه الخدمات ؟

(٣) متى نقدم هذه الخدمات ؟

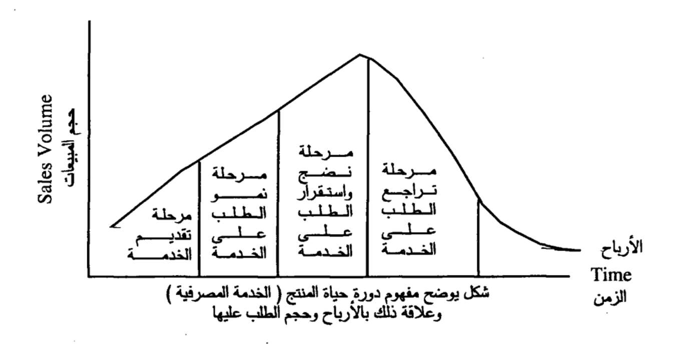
(٤) ما هى وسائل تقديم هذه الخدمات ؟

(٥) ما هى ردود الفعل المتوقعة من العملاء بالسوق والمنافسين أيضاً ؟

تأسيساً على ما تقدم لابد أن يخضع مزيج المنتجات **لعملية مراجعة وتطوير مستمرة** للتأكد من أن هذا المزيج مازال قادراً على أشباع حاجات العملاء القائمة ، كذلك تطوير المزيج لمواجهة أية إحتياجات جديدة لهؤلاء العملاء .

وفى هذا الإطار تأتى أهمية دراسة المرحلة الزمنية التى تمر بها كل خدمة داخل هذا المزيج وفق مفهوم دورة حياة المنتج PRODUCT LIFE CYCLE .

وذلك كما يعكسها الشكل التالى :



شكل يوضح مفهوم دورة حياة المنتج (الخدمة المصرفية)
وعلاقة ذلك بالأرباح وحجم الطلب عليها

ويلعب مفهوم دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية كما هو مبين بعاليه دوراً هاماً فى تطوير مزيج الخدمات المصرفية وتوقيتات إستحداث منتجات جديدة أو أستبعاد بعض المنتجات المصرفية القائمة من تشكيلة الخدمات المصرفية نظراً لتراجع أو ضعف الطلب عليها لكونها لم تعد قادرة على مواجهة مستجدات السوق أو نتيجة لسياسات المنافسين وتقديمهم لخدمات أكثر تطوراً أو أستبعاد هذه الخدمة المصرفية لكونها لم تعد قادرة على إشباع حاجات عملاء البنك .

كما يلعب هذا الشكل بمراحله الزمنية دوراً هاماً فى تخطيط حجم مبيعات البنك المستهدفة داخل السوق وتكلفة تقديم المنتج وسعر تقديمه للعملاء خلال كل مرحلة يمر بها المنتج للوقوف على مساهمة كل منتج وأهميته النسبية داخل تشكيلة المنتجات ومدى تناسب سعره مع تكلفته ، فقد يتطلب الأمر إعادة تسعير لمنتج معين خلال إنتقالة من مرحلة عمرية لأخرى .

كما يفيد هذا الشكل فى صياغة تشكيلة الخدمات المصرفية وإستراتيچيات تطويرها والتى تنقسم بشكل عام إلى :

(١) خدمات الأقراض والإئتمان . LENDING AND CREDIT SERVICES

(٢) خدمات الودائع . DEPOSIT SERVICES

(٣) خدمات مصرفية أخرى . OTHER SERVICES

وبالنسبة لإستراتيچيات تطوير الخدمات المصرفية ، فإن إختيار الإستراتيچية المناسبة فى التوقيت المناسب يلعب دوراً بالغ الأهمية فى نجاح البنك وتقدمه ، وهى تدورو حول إستراتيچيات هامة وأساسية مثل :

أ) إستراتيچية التوسع ونشر الخدمة .

ب) إستراتيچية التمييز.

جـ) إستراتيچية تكامل الخدمات .

تسعير الخدمات المصرفية :

تسعير الخدمات المصرفية أحد القضايا الهامة التى تواجه المشتغلين بالعمل المصرفى ، ويتعين أن يتوافر لكل بنك إستراتيچيته التسعيرية الخاصة ، كذلك سياسته التسعيرية والتى تواكب المتغيرات المختلفة داخل السوق وسوف نتناول هذه الجزئية بشكل عام لأن دراسته بصورة تفصيلية يخرج عن الهدف الرئيسى لهذا الكتاب ، لهذا سوف يقتصر تناولها على الحدود التى تتصل بها مسألة تسعير المنتجات المصرفية مع موضوع الكتاب بصفة عامة .

ويتحدد سعر تقديم الخدمة المصرفية فى ضوء مدخلات ومتغيرات كثيرة بعضها داخل البنك والبعض الآخر خارجه وقد يصعب السيطرة عليها ، لذا يبقى على الإدارة المصرفية الناجحة أن تحاول التخفيف من أو

السيطرة بقدر الأمكان على الآثار السلبية للعوامل الخارجية التى تؤثر على تسعير الخدمة المصرفية .

وتدور الإعتبارات الداخلية بصفة عامة حول ما يلى :

- تكلفة الحصول على الأموال .
- هيكل التكلفة داخل البنك .
- تحليل عناصر التكاليف داخل البنك (ثابته ، متغيرة ، مباشرة أو غير مباشرة) .
- مستوى التقنية المستخدم فى تقديم الخدمات المصرفية وتسيير الأنشطة الإدارية المختلفة .
- شبكة الفروع المتاحة للبنك .
- أثر سياسات التسعير على ربحية البنك .
- علاقة السعر بعناصر المزيج التسويقى .

وبالنسبة للإعتبارات الخارجية التى تؤثر على تسعير الخدمات المصرفية ، فإنه يمكن رصد ما يلى :

- السياسات التسعيرية للمنافسين .
- الحجم الكلى للسوق وإحتمالات تغيره ومدى حساسية السوق للسعر .
- ردود أفعال المنافسين ، والفترة الزمنية المتوقعة لتلقى ردود أفعالهم .
- المركز النسبى للمنافسين داخل السوق .

السياسة التسعيرية .. الأهداف والمحددات

وتنبغى الإشارة إلى أن الإدارة العلمية السليمة لأى بنك تستلزم أدائه لعمله وفق استراتيجيات تسعيرية وتسويقية تستهدف تحقيق أهداف البنك فى الاستمرار والنمو وتحقيق الربحية واستقطاب نصيب سوقى متميز ، ولابد لأى سياسة تسعيرية ناجحة من محددات هامة منها : [1]

- أن تعكس التكلفة الاقتصادية لأداء الخدمة واعتبارات التشغيل داخل البنك .
- أن تتيح للبنك مستويات من المنافسة داخل السوق المصرفى .
- أن يتناسب السعر ومرحلة العمر التى تمر بها الخدمة .
- إستخدام السعر كأداة لترشيد استخدام البنك لموارده ورفع كفاءة الأداء .
- تناسب السعر ودرجة المخاطرة التى تتولد عن الخدمة المصرفية المقدمة .

---

(١) من مقال للمؤلف بعنوان (المنطق المفقوده فى تسعير الخدمة المصرفية) منشور فى مجلة الأهرام الاقتصادى الأسبوعية فى ٢ / ١ / ١٩٨٩ .

كما أن السياسة السعرية لأى بنك ينبغى تحقيقها لعدد من الأهداف وأهمها :

- تحسين ربحية البنك .
- تحقيق نمو مطرد لحجم نشاط واعمال البنك .
- تزايد النصيب السوقى .
- وضع إستراتيجيات تسعير للخدمات المصرفية التى تقدمها مع توافر عدة تكتيكات للتسعير لمواجهة متطلبات التشغيل واعتبارات المنافسه .
- تصميم هياكل للتكلفة للخدمات المصرفية التى تقدمها وعلى أن يتم مراجعة هذه الهياكل على فترات متقاربة .
- ترشيد هياكل التكلفة .
- تصميم نظم لتحليل الأسعار .
- إبتكار وسائل لقياس الأداء فى ضوء مستويات مختلفة للأسعار ، مع التطوير المستمر لهذه الوسائل ودراسة تأثيرهاعلى نتائج الأاء .
- مراجعة هياكل الايرادات للبنك من فترة لأخرى لدراسة الترابط العضوى بينها وبين هياكل التكلفة ومستويات الأسعار .
- إستخدام أساليب التسعير كأداة لترشيد الأداء .
- إنتهاج أساليب علمية فى وضع السياسات التسويقية المصرفية وتصميم مزيج تسويقى لكل بنك تتوافر له عوامل النجاح .

ويكتسب المزيج التسويقى فى هذا الشأن أهمية خاصة ، واذا كان المزيج يتكون من المنتج (الخدمة) ، السعر ، المكان ، الترويج ، فأنه يلاحظ أن السعر هو العنصر الذى يؤثر على العائد بينما بقية العناصر الأخرى تؤثر على التكلفة ، لذا ينبغى الاهتمام به ودراسته وتقديره وفق أساليب علمية وفى إطار رؤية منطقية وواقعية .

منافذ توزيع الخدمة المصرفية (شبكة الفروع) :

وتمثل شبكة الفروع لأى بنك أحد عناصر المزيج التسويقى التى يتوقف عليها وإلى حد بعيد أداء الوظيفة التسويقية للبنك بكفائه وفعالية وهناك إعتبارات كثيرة تحكم قرارت إنشاء الفروع والتواجد داخل مناطق معينة فى السوق ومن هذه الإعتبارات أوالمحددات ما يلى :

١) حجم الموارد المالية المتاحة لدى البنك .

٢) حجم وكفاءة الموارد البشرية وبشكل خاص المستويات الإشرافية .

٣) طبيعة وحجم تشكيلة الخدمات التى يقدمها البنك ومدى تكامل هذه التشكيله أو تركيزها على تقديم خدمات بعينها .

٤) شبكة الفروع الخاصه بالمنافسين .

٥) تكلفة إنشاء وتأثيث الفروع .

٦) الموافقات التى تصدر من البنك المركزى المصرى وما يحكمها من معايير معينه .

٧) حجم وكثافة السوق المصرفى .

٨) وجود مناطق ذات طبيعه اقتصادية متميزة بها فرص تسويقيه قائمه أو متوقعه .

٩) وجود مناطق جغرافية معينه لايتوافر بها تواجد مصرفى ملموس أو تواجد لا يتناسب مع إحتياجات هذه المناطق .

١٠) طبيعة الإستراتيجيه التسويقيه التى تعتمد عليها إدارة البنك (هجوميه / دفاعية / ترشيد) والأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها .

١١) شريحة العملاء المستهدف الوصول إليها بإفتتاح الفروع (رجال اعمال / مدخر صغير / مناطق تجاريه متميزه / مدن صناعية جديدة) .

١٢) درجة ميكنة تقديم الخدمه المصرفية ، وهل تعتمد على تواجد فرع متكامل أم مجرد منافذ فى مواقع نشاط معين لتقديم خدمات بذاتها (خدمة ATM فى النوادى والتجمعات والمواقع الرئيسية والتجارية) ، (خدمة الفروع المتنقله باستخدام سياره مجهزه للانتقال إلى عملاء بذاتهم فى مواقع نشاطهم) .

١٣) نتائج الدراسات وبحوث التسويق الخاصه بتحليل المنافسين والسوق والموقف التنافسى للبنك وحصته السوقية .

الترويـــــج :

النشاط الترويجى للبنك يمثل العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقى ، ويلعب الترويج دوراً هاماً فى انجاز رسالة البنك التسويقيه وتقديمها للسوق بحيث تقدم إلى :

١- العميـــــل المناسب .

٢- فى الوقت المناسب .

٣- بإســـلوب مناسب .

وعلى إدارة البنك أن تتوقف من وقت لآخر **لتقييم نتائج** جهدها الترويجى ومدى فاعلية وسائل المزيج الترويجى PROMOTIONAL MIX المستخدم فى تقديم خدمات البنك ، ومدى فاعلية الإتصالات التسويقيه القائمه .

ويعتمد المزيج الترويجى على أدوات متنوعة مثل :

- اساليب النشر والاعلان المختلفه .
- وسائل تنشيط المبيعات .
- البيع الشخصى .

ويخضع المزيج الترويجى إلى عدد من الإعتبارات مثل :

- حجم الموارد المالية المتاحه للبنك .
- طبيعة الخدمات التى يقدمها البنك .
- دورة حياة هذه الخدمات .
- طبيعة السوق (التركيز – التشتت / محلية – دولية)
- طبيعة ونوع استراتيچيه تطوير الخدمات المصرفيه التى يتبعها البنك .

وهناك استراتيچيات ثلاثه رئيسيه فى هذا الصدد وهى :

- استراتيچية التوسع ونشر الخدمة .
- استراتيچية التمييز
- لستراتيچية تكامل الخدمات .

ولابد لعناصر المزيج التسويقى المختلفة أن تتكامل وتتفاعل معاً حتى يمكن تحقيق أهداف البنك المرجوه **ووصولاً لذلك لابد من إنجاز ما يلى :**

١- الوصول إلى المزيج الأمثل للخدمات المصرفية للبنك .

٢- الوصول إلى المزيج الأمثل لأساليب الترويج .

٣- سلامة سياسات التسعير للخدمات المصرفية المختلفة .

٤- كفاءة شبكة توزيع خدمات البنك .

فى ضوء ما تقدم تتضح أهمية عناصر الإستراتيچية الشاملة للبنك ، وتبين لنا الدور الجوهرى الذى تلعبه عناصر المزيج التسويقى وخطوات تنفيذ التسويق الاستراتيچى فى هذا الشأن ، فبدونهما لا يستطيع البنك الإضطلاع بوظيفته الرئيسية فى الوساطة المالية كما أن أى خلل فى تنفيذ الإستراتيچية التسويقية وخططها وبرامجها سوف ينعكس بالسالب

على جانبى المركز المالى للبنك وعلى النتائج المرجو تحقيقها ، حيث ترتبط ثلاثة عناصر من المزيج التسويقى بجانب التكلفة وهى : المنتج ، التوزيع ، الترويج ، بينما يرتبط عنصر واحد فقط بالايرادات وهو السعر ، ويؤثر ذلك كله فى النهاية على ربحية البنك ككل ، وتحتل عملية صناعة قرارات الائتمان موقع القلب من ذلك كله ، وقد عرضنا لذلك عند الحديث عن (تأثير النشاط الائتمانى على المركز المالى للبنك) فى بداية هذا الجزء .

صناعة قرارات الائتمان
وتأثيراتها على القرارات والسياسات المختلفة داخل البنك

- التخطيط للسيولة .
- تخطيط وإدارة التدفقات النقدية .
- التخطيط للربحية .
- تحقيق الأمان للمركز المالى للبنك .
- تقييم البنك وحجم الأصول الخطرة ومدى كفاية رأس المال .
- تخطيط ومتابعة وتقييم السياسات والبرامج التسويقية .
- المتابعة والتقييم المستمر لنتائج نشاط البنك ومقارنتها بما هو مخطط ومستهدف تحقيقه .
- تحديد الخصائص الخاصة بنمط الموارد الذى يحتاجه البنك .
- تحديد الخصائص الخاصة بنمط الاستثمار والتوظيف لهذه الموارد .

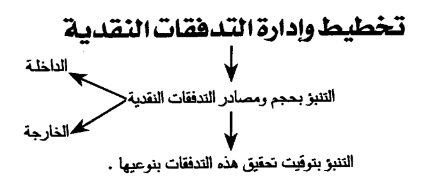
- التخطيط للسيولة .

- إدارة التدفقات النقدية (مصادرها ، العجز ، الفائض) .
- حجم الودائع المطلوب استقطابها (هيكل استحقاقها ، تكلفتها ، الطاقة الاستثمارية لها) .
- حجم القروض المطلوب منحها (أنواعها ، آجالها) .
- حجم رأس المال ، وما إذا كانت هناك ضرورة لزيادته .
- حجم الرصيد النقدى الواجب الإحتفاظ به فى البنك .
- تدبير قيمة الاحتياطى القانونى .
- إعمال منهج التغطية بين الموارد المختلفة وأوجه الاستثمار والتوظيف وذلك من خلال التخصيص الكفء للموارد على الاستثمارات Matching Principle كما تستخدم أدوات أخرى فى هذا الشأن مثل تحليل الحساسية لأسعار الفائدة وشبكة الاستحقاقات Maturity Matrix .
- الاحتياطى القانونى = (جملة الودائع + المستحق للبنوك الأخرى + شيكات وحوالات مستحقة على البنك) × النسبة المئوية المطلوبة للاحتياطى .

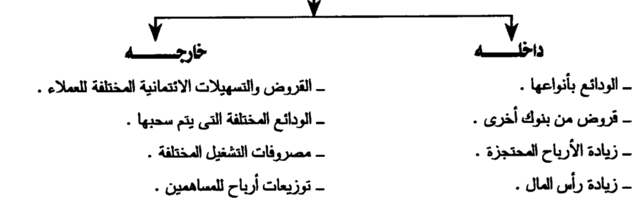
$$\text{- نسبة السيولة القانونية} = \frac{\text{أرصدة نقدية + أصول شبه نقدية (يمكن تحويلها بسرعة لنقدية ودون خسائر)}}{\text{حجم الودائع لدى البنك}}$$

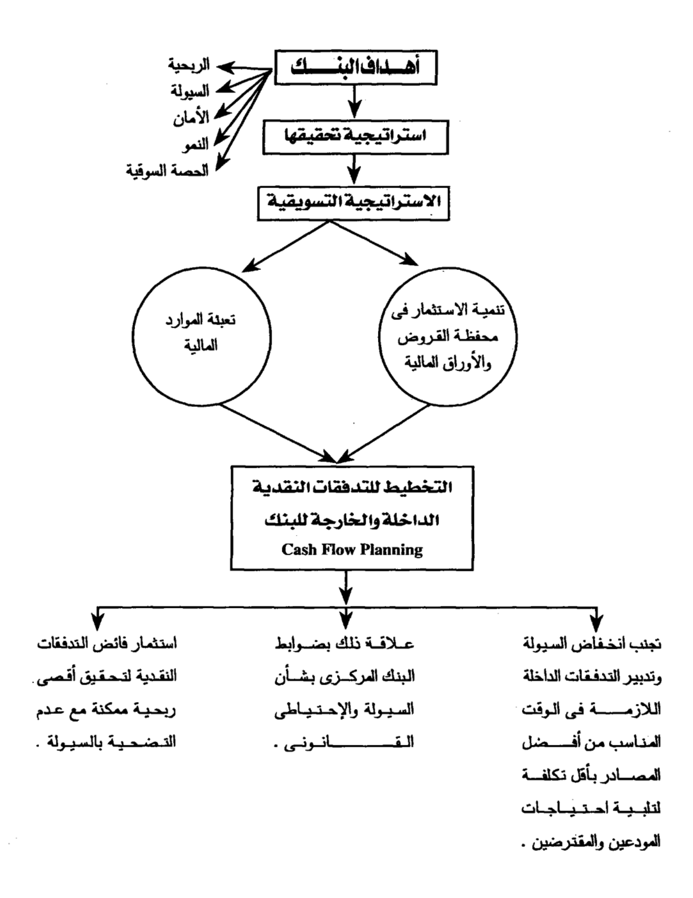
وتؤثر هذه النسبة على نوع ونسبة الأموال التى يتعين على البنك الاحتفاظ بها فى شكل أموال سائلة .

وتؤثر هذه النسب على تشكيلة موارد البنك والمزيج التمويلى له ومتوسطات التكلفة الحدية لكل مورد وتكلفة تقديم القروض والتسهيلات الائتمانية ومعدلات العائد التى يستهدف البنك تحقيقها من التوظيف فى الأوراق المالية المختلفة والتى تكون محفظة الأوراق المالية للبنك .



ـ عدم جودة محفظة القروض وإرتفاع نسبة المتأخرات وتراجع معدلات تحصيلها ، يؤثر بالسالب على دقة التنبوءات السابق إعدادها بالنسبة للتدفقات النقدية الداخلة ، كما ينعكس ذلك على إرتباك حجم التدفقات النقدية الخارجة والتى كان يتوقع تقديمها فى شكل قروض من متحصلات القروض السابق منحها ، ويعكس ذلك أهمية صناعة قرارات الائتمان داخل البنك ، ولايخفى التأثير السلبى لذلك كله على كل من موقف السيولة داخل البنك ، الإنطباع السوقى عن البنك ، درجة تقييم البنك من المؤسسات والهيئات المعنية ومنها المراسلين بالداخل والخارج والذين يرتبط معهم البنك بخطوط ائتمان لإصدار وتعزيز الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان .




أهداف البنك
الربحية
السيولة
الأمان
النمو
الحصة السوقية
استراتيجية تحقيقها
الاستراتيجية التسويقية
تعبئة الموارد المالية
تنمية الاستثمار فى محفظة القروض والأوراق المالية
التخطيط للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للبنك
Cash Flow Planning
تجنب انخفاض السيولة وتدبير التدفقات الداخلة اللازمة فى الوقت المناسب من أفضل المصادر بأقل تكلفة لتلبية احتياجات المودعين والمقترضين .
علاقة ذلك بضوابط البنك المركزى بشأن السيولة والإحتياطى القانونى .
استثمار فائض التدفقات النقدية لتحقيق أقصى ربحية ممكنة مع عدم التضحية بالسيولة .

ـ الربحية المستهدف تحقيقها .

ـ إختيار أفضل تشكيلة للإستثمار فى محفظة القروض ومحفظة الأوراق المالية ، كذلك فعالية قرارات إعادة الاستثمار فى كل منها .

ـ العائد المتوقع من الاستثمارات المختلفة .

ـ الادارة الفعالة للتقلبات فى اسعار العائد المدين على القروض والاستثمارات فى الأوراق المالية واسعار العائد الدائن على الودائع بأشكالها المختلفة .

ـ ضرورة تحقيق عائد على الاستثمار فى القروض يتجاوز (على الأقل) التكلفة الحدية للحصول على الموارد المالية التى استخدمت فى تمويل هذا الاستثمار .

ويكتسب تحليل عناصر ايرادات ومصروفات البنك وهوامش ربحيته وتطور صافى.الأرباح وحجم المركز المالى أهمية خاصة لأن ذلك يرتبط بالدرجة الأولى بمدى سلامة وكفاءة وفعالية قرارات الاستثمار المختلفة كماً ونوعاً داخل محفظتى القروض والأوراق المالية ، كما يرتبط بسلامة قرارات تشكيل المزيج التمويلى من الموارد المختلفة عند أعلى درجات الإستقرار الممكنة وأقل تكلفة ومخاطر متوقعة .

ـ الأمـــــان .

يترتب على سلامة قرارت الاستثمار وكفاءة تعبئة الموارد المالية للبنك آثار إيجابية هامة على سلامة المركز المالى للبنك وقيمته السوقية ، ويتولد عن ذلك قرارات ائتمانية تتسم بالجودة العالية تجنب البنك أية خسائر رأسمالية نتيجة عدم قدرة البنك على استرداد أو تحصيل جانب من القروض التى تم منحها للعملاء يترتب عليها تآكل حقوق أصحاب الملكية للبنك ، وقد تهدد حقوق المودعين المتعاملين مع البنك .

ـ تقييم أداء البنك وحجم الأصول الخطرة ومدى كفاية رأس المال .

ـ أهمية إجراء تحليل مقارن لمكونات المحفظة والوزن النسبى لكل منها فى المحفظة ومتوسط العائد على هذه المكونات ومتوسط تكلفة الموارد التى تم توجيهها للاستثمار فى هذه المكونات ، وحجم النمو أو التراجع فى حجم المحفظة ، حجم المخصصات للديون المشكوك فى تحصيلها ، حجم الديون المعدومه ، وذلك خلال الفترات الزمنية محل المقارنة .

ـ أهمية اجراء تحليل مقارن للموارد المالية المختلفة المتاحة للبنك والوزن النسبى لكل منها ، متوسط تكلفة الحصول على هذه الموارد ، درجة استقرار أو تقلب هذه الموارد .

ـ أهمية توجيه الجهود التسويقية وتشكيل المزيج التسويقى الذى يمكنه مواكبة النتائج التى سوف تسفر عنها عمليات التحليل المقارن .

ويساعد التحليل المقارن فى تقييم الجهود التسويقية واتخاذ إية إجراءات فى الوقت المناسب بشأن تصويب اتجاه هذه الجهود ودعمها وطرح استراتيجيات بديلة أمام إدارة البنك حتى يمكن تدعيم نتائج التحليل التى تتماشى مع أهداف البنك وتصويب الاتجاهات التى أسفرت عن نتائج لاتتفق والاتجاهات والأهداف التى تسعى إدارة البنك لتحقيقها ، كما يساعد التحليل المقارن فى عمل المراجعات المستمرة لمزيج المنتجات المصرفية الذى يقدمه البنك والوقوف على مايقدمه المنافسون فى السوق من منتجات مصرفية منافسة .

وتفيد نتائج التحليل فى مقارنة موقف البنك مع البنوك المماثلة له فى السوق خاصة من حيث الحجم ومزيج المنتجات والعمر الزمنى داخل السوق والشكل القانونى وتركيبة الموارد والاستثمارات المختلفة ، وبحيث يمكن معرفة وكذلك التنبؤ بالحصة السوقية للبنك Market Share .

وفيما يتصل بحجم الأصول الخطرة ومدى كفاية رأس مال البنك تعرض هنا بإيجاز شديد لبعض النسب والمؤشرات المالية والتى يتم استخدامها فى هذا الصدد وذلك كما يلى :

- نسبة الأصول الخطرة . Risk / Asset Ratio

ويمكن إحتسابها كما يلى : $\dfrac{\text{حقوق الملكية}}{\text{الأصول الخطرة}}$

وتتمثل الأصول الخطرة فى الأصول التى قد يواجه البنك بسببها بعض الخسائر الرأسمالية ، مثل القروض التى لايمكن تحصيلها واستردادها وتلك التى يتم إعدامها والخسائر الرأسمالية فى محفظة الأوراق المالية للبنك نتيجة انخفاض القيمة السوقية لبعض الاسهم والسندات المكونة للمحفظة مما يترتب عليه خسائر رأسمالية للبنك تتمثل فى الفرق بين القيمة الدفترية لهذه الأوراق المالية وقيمتها السوقية (البيعية) فى توقيت التخلص منها بالبيع ، ووفق مقررات لجنة بال الدولية فإن معدل كفاية رأس المال مقاساً بنسبة الأصول الخطرة ينبغى أن يكون ٨ ٪ وتصنف القروض بأنواعها عادة ضمن الأصول الخطرة (وهو أمر فى حاجة لمراجعة ذلك أن التعتيم هنا يفقده الكثير من مصداقيته فى التطبيق العملى) ، كما تشمل استثمارات البنك فى الأوراق المالية الغير حكومية ، وعليه تستبعد الأصول النقدية وشبه النقدية من الأصول الخطرة .

وتكتسب هذه النسب أهميتها بوصفها حداً فاصلاً بين ما يتحمله كل من ملاك البنك ومودعيه ودائنيه من خسائر رأسمالية فى حالة تحققها، ذلك أن مايزيد عن مساهمة حقوق الملكية فى تمويل الأصول الخطرة يمثل أموالاً للغير من دائنى ومودعى البنك ، وعليه فإن أية خسائر رأسمالية تتجاوز نسبة مساهمة حقوق الملكية فى تمويل الأصول الخطرة سوف تنال مباشرة من حقوق مودعى ودائنى البنك .

وهكذا ترتبط جودة قرارت الائتمان بإحد المعايير الهامة لتقييم المركز المالى للبنك

وأداء الإدارة بل وتحديد درجة الجدارة الائتمانية التى يتمتع بها البنك فى مواجهة كل الأطراف المعنية التى تتعامل مع البنك (مراسلين ، هيئات دولية ، جهات اشرافيه ورقابية ، مؤسسات تقييم متخصصة ، مودعين وغيرهم) .

ـ نسبة حقوق الملكية / القروض

ويمكن إحتسابها كمايلى : $\dfrac{\text{حقوق الملكية}}{\text{القروض}}$

وهذه النسبة تمثل أهمية خاصة للجهات الإشرافية والمودعين ولإدارة البنك ايضاً حيث تعبر عن مدى مساهمة حقوق الملكية فى حجم القروض الممنوحة والقائمة .

ـ معدل تغطية حقوق الملكية / القروض بدون ضمان عيني .

ويحتسب كما يلى : $\dfrac{\text{حقوق الملكية}}{\text{القروض بدون ضمان عينى}}$

ـ معدل تغطية حقوق الملكية / للودائع المختلفة

ويحتسب كما يلى : $\dfrac{\text{حقوق الملكية}}{\text{اجمالى الودائع}}$

ـ المحددات الخاصة بالموارد المالية التي يقوم البنك بتعبئتها .

١ ـ تكلفة الحصول عليها . (لكل مورد + التكلفة المرجحة لتشكيلة الموارد) .

٢ ـ المصادر المختلفة (مودعين ، بنوك ، سوق النقد ، سوق رأس المال) .

٣ ـ الأوزان النسبية لمساهمة كل مورد فى إجمالى تشكيلة الموارد المالية للبنك .

٤ ـ درجة إستقرار أو تقلب هذه الموارد .

٥ ـ حساسية الموارد المختلفة للتقلبات فى اسعار الفائدة .

٦ ـ الطاقة الاستثمارية لهذه الموارد (مدى خضوعها لإعتبارات السيولة القانونية والاحتياطى القانونى)

حيث قد تستخدم بكامل قيمتها أو بعد استبعاد نسبة الاحتياطى الخاصة بها ومن ثم يتاح صافى قيمتها فقط للتوظيف ، وينعكس ذلك على سعر الفائدة الدائن الذى يدفعه البنك مقابل الحصول على هذه الأموال وهو بالطبع هنا أعلى من معدل الفائدة الأسمى الذى يدفعه البنك على الودائع و رأهمية مراعاة ذلك عند تطبيق مبدأ تخصيص الموارد على الاستخدامات المختلفة حيث توجه هذه الموارد إلى إستخدامات تتناسب مع تكلفتها وبما يحقق عائد مناسب للبنك من ناتج عملية التوظيف .

٧ ـ مدى مساهمة هذه الموارد فى الربحية المستهدفة للبنك .

٨ ـ هيكل استحقاقات هذه الموارد (قصيرة ، متوسطة ، طويلة الأجل) .

ـ المحددات الخاصة بأوجه الاستثمار والتوظيف لموارد البنك .

١ ـ تحقيق الربحية المناسبة للبنك بما يغطى تكلفة تدبير الموارد وتحقيق هامش ربح إضافى للبنك .

٢ ـ هيكل استحقاقات التوظيفات المختلفة .

٣ ـ انخفاض درجة مخاطر التوظيفات المختلفة .

٤ ـ الوزن النسبى لكل نوع من أنواع الاستثمار والتوظيف داخل المحفظة .

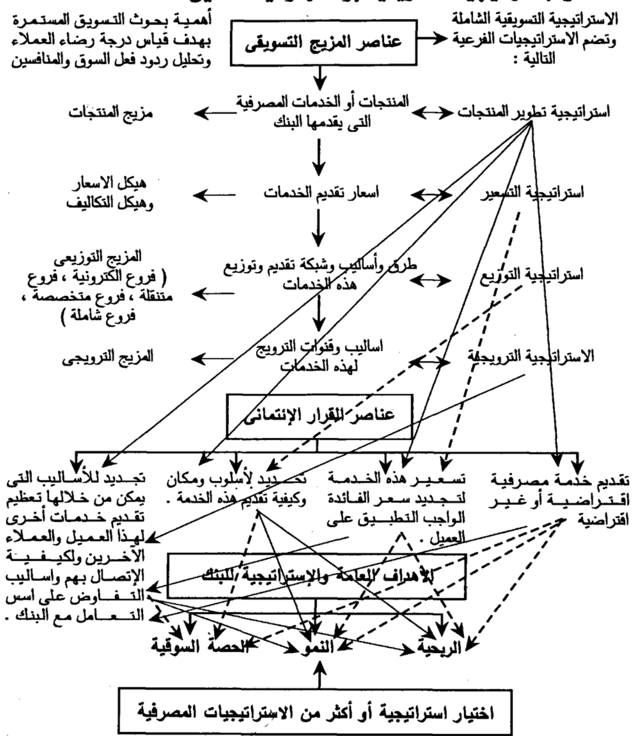
٥ ـ درجة تنويع أوجه الاستثمار والتوظيف .

٦ ـ حساسية أوجه التوظيف للتقلبات فى سعر الفائدة المدينة التى يقرها البنك .

٧ ـ حجم المخصصات التى يتم تجنيبها لمواجهة المخاطر الخاصة بكل نوع من أنواع التوظيف .

٨ ـ حجم وطبيعة ودرجة سيولة الضمانات المتاحة فى مواجهة الاستثمارات المختلفة .

موقـع القـرار الائتمانـى مـن الإسـتراتيجية الشـاملة للبنــك



الأهداف التى يسعى البنك لتحقيقها ، كذلك كيفية إتصال القرار الإئتمانى بالجهود التسويقية والمزيج التسويقى الذى يتبعه البنك .

ولعله من الأهمية بمكان التوقف أمام الشكل السابق بهدف فهم العلاقات بين عناصره المختلفة وتحليل آثارها المتشابكة والتبادلية إنطلاقاً من طبيعة الأهداف الإستراتيجية التى يسعى البنك لتحقيقها والإستراتيجية التسويقية التى ينفذها البنك لتحقيق هذه الأهداف ثم موقع وعلاقة القرار الإئتمانى وصانعه من ذلك كله .

فيما يتعلق بمزيج الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك واستراتيجيات تطوير هذه الخدمات ، فإننا نرى مدى إرتباطها الشديد بجميع عناصر القرار الإئتمانى من حيث :

أ - طبيعة الخدمات التى يمكن للبنك تقديمها .

ب - تكلفة تقديم هذه الخدمات للعملاء (تسعيرها) .

ج - اساليب ومواقع تقديم هذه الخدمات .

د - أفضل اساليب الترويج لها فى إطار المزيج الترويجى المتبع بالبنك .

ويؤثر مزيج المنتجات بدوره على هدف الربحية من خلال الدور الذى تلعبه خدمات البنك كمصدر للإيراد وتحقيق الربحية والإرتفاع بمعدلات نمو نشاط البنك وتزايد حصته السوقيه فى السوق المصرفى .

وعلى مستوى استراتيجية التسعير فإنها تؤثر على قرار مانح الإئتمان لأنه يلتزم بهيكل اسعار تقديم الخدمات للعملاء وفق قرارات إدارة البنك باعتبار أن سعر تقديمها هو المقدمة الرئيسية لتحقيق معدلات الربحية والنمو المستهدفة مع مراعاة الحالات الإئتمانية التى تستدعى تقديم اسعار متميزةلإعتبارات موضوعية تقبلها إدارة البنك .

وهكذا يتأثر القرار الإئتماني بجانبى مزيج المنتجات واسعارها من عناصر المزيج التسويقى وتأثير ذلك على ربحية البنك .

كما يعكس الشكل تداخل الإستراتيجية الخاصة بتوزيع خدمات البنك وتقديمها للعملاء المرتقبين والحاليين وتأثيرها المباشر على ربحية ونمو البنك ومواجهة ضغوط المنافسين واستغلال الفرص التسويقية [1] القائمة والكامنة بغية زيادة الحصة السوقية للبنك ، واتباع استراتيجية توزيعيه تتسم بالفعالية والرشادة يؤثر على ربحية

(١) أنظر تسويق الخدمات المصرفية للمؤلف - محاضرات غير منشورة - مرجع سبق ذكره .

البنك من خلال خفض التكاليف ومن ثم الإرتفاع بهامش الربحية .

وتؤثر الاستراتيجية الترويجية من خلال اختيار أفضل مزيج ترويجى على ربحية البنك ومعدلات نموه والإرتقاء بحصته السوقية من خلال بذل جهود ترويجية تتسم بالكفاءة والفعالية وتتجه مباشرة إلى :

١ ـ العميل المناسب (قائم أو مرتقب) .

٢ ـ الوصول إليه فى وقت مناسب .

٣ ـ إستخدام وسيلة إتصال مناسبه .

ويتصل الجهد الترويجى إيجابياً بربحية البنك من خلال ترشيد وتكثيف الأداء بما يخفض من تكلفته ومن ثم تعظيم هامش ربحية البنك .

العوامل التى تؤثر فى القرار الائتمانى

ـ التخطيط الاستراتيجى للبنك (الأهداف التى يسعى البنك لتحقيقها) .

ـ الاستراتيجية المصرفية التى يطبقها البنك لتحقيق أهدافه العامة .

ـ الاستراتيجية والخطة التسويقية للبنك .

ـ ضوابط ومحددات السياسة الائتمانية للبنك .

ـ هيكل الموارد المالية للبنك (عناصره ، تكلفته ، درجة استقراره)

ـ هيكل التكاليف بالبنك .

ـ الكوادر البشرية المؤهلة للعمل داخل البنك .

ـ كيفية صناعة القرار الائتمانى داخل البنك .

ـ الموقف التنافسى للبنك فى السوق المصرفى .

ـ سياسات البنوك المنافسة وردود أفعالها داخل السوق .

ـ المناخ الاقتصادى والاجتماعى والسياسى العام للمجتمع .

ـ درجة النو الإقتصادى للمجتمع .

وهكذا تتضح علاقات التفاعل بين عناصر الأداء العام والاستراتيجى للبنك وذلك كما يلى :

١ ـ الأهداف الاستراتيجية للبنك .

٢ ـ اختيار استراتيجية أو أكثر من الاستراتيجيات المصرفية الشاملة لتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية .

٣ ـ اختيار استراتيجية تسويقية فى إطار الاستراتيجية الشاملة لتحقيق هذه الأهداف ، وذلك على جانبى

مصادر الأموال المتاحة للبنك وأوجه الاستثمار والتوظيف المختلفة .

٤ ـ وضع سياسة ائتمانية تمثل إطاراً فعالاً لصناعة قرارات الإئتمان تستلهم الأهداف الإستراتيجية للبنك وخصائص وعناصر استراتيجيته التسويقية .

القرار الإئتمانى إذن هو الترجمة الأخيرة والحقيقية للجهود التسويقية التى يبذلها البنك تحقيقاً لأهدافه ، إذ لا يستطيع البنك إنجاز أهدافه دون استراتيجية شاملة وواضحة ، تنطوى تحتها استراتيجية تسويقية ويترجم ذلك كله قرارات ائتمانية تتسم بالرشادة والموضوعية وتضع نصب عينيها تحقيق أهداف البنك وعدم التصادم معها ، كما تعمل على تعميق الانسجام والتوافق مع الجهود التسويقية ، وبما لايهدر هذه الجهود ويفقدها مصداقيتها بل ومبرر القيام بها ذاته .

أثر الاستراتيجية المصرفية على تقييم وتصنيف البنوك

Evaluation and Rating of Banks

(Camel System)

يقوم هذا الإسلوب على تقييم وتصنيف البنوك اعتماداً على خمسة معايير أو محددات ترتبط معاً وتعبر بشكل شامل عن الموقف المالى للبنك وسلامة تشغيله وإدارته ، و هذه المعايير هى :

- ملائمة رأس المال وكفايته Capital Adequacy
- جودة الأصول فى المركز المالى Asset Quality
- كفاءة إدارة البنك Management Performance
- القوة الايرادية للبنك Earnings
- مدى سيولة المركز المالى للبنك Liquidity

ويطلق على هذه المعايير الخمسة Camel System والتسمية مشتقة من الأحرف الأولى لكل معيار منها .

ويتم تصنيف أداء البنوك وفق هذا الإسلوب إلى خمس فئات تنازلياً (من ١ - ٥) على مستوى كل معيار ، وذلك حسب مستوى الأداء ونقاط القوة والضعف به وكيف أمكن للإدارة التغلب على نقاط الضعف ثم مدى التفاعل بين نواحى الأداء المختلفة وكذلك إحتمالات تعرض هذه البنوك للتعثر والفشل من واقع نتائج نشاطها .

ويتأثر تقييم البنك وفق **المعيار الأول** وهو كفاية رأس المال بعدد من المحددات الفرعية مثل : حجم الأصول الخطرة Risk Assets وتلعب محفظة القروض دوراً جوهرياً فى هذه الجزئية ، حجم الأصول ذات الجودة الرديئة ، كما يؤثر جانب الإلتزامات بالمركز المالى للبنك من خلال حجم الأرباح التى يتم إحتجازها ، وقيمة أسهم البنك فى أسواق المال وقدرته على تعبئة موارد جديدة من هذه السوق ، ويتأثر ذلك كله كما يؤثر فى الوقت ذاته على التخطيط الإستراتيجى للبنك وأهدافه التى يسعى لتحقيقها وإستراتيجية التسويق المتبعة بالبنك وذلك على النحو الذى عرضنا له فى الجزء الأول من الكتاب .

ووفق **المعيار الثانى** الخاص بجودة الأصول فإن تقييم البنك يتأثر بمحددات هامة مثل : تصنيف الأصول وتوزيعها ومستوى كل منها ، ونشير هنا إلى ماسبق أن ذكرناه من أن الاحصائيات تشير إلى أن محفظة القروض تمثل نحو ٥٠ ٪ من حجم أصول البنوك التجارية ، ويعكس ذلك أهمية وحيوية أن تتم صناعة قرارات الائتمان داخل البنك بأعلى كفاءة ممكنة ، كذلك مستوى وتوزيع المتأخرات داخل المحفظة ، حجم القروض

الصعبة أو المتعثرة ، كفاية احتياطيات البنك لمواجهتها ، درجة التركز داخل المحفظة وعلاقة ذلك بالمخاطر المتوقعة ، سياسة الإقراض .

ويتصل **المعيار الثالث** الخاص بكفاءة الإدارة ، بمدى قدرة الإدارة على إنجاز عملها بشكل آمن وسليم ومتوافق مع الممارسات المصرفية السليمة ، من خلال الجدارة الفنية والإدارية لفريق الإدارة بالبنك ، وقدرة هذا الفريق على التخطيط الجيد والتعامل مع المتغيرات والظروف المستجدة ، سلامة ودقة نظم وسياسات العمل الداخلية ، ونظم الرقابة .

و**المعيار الرابع** الخاص بالقوة الايرادية للبنك يلعب دوراً هاماً فى التقييم وسبق أن أشرنا إلى أن الاحصائيات كشفت عن أن محفظة القروض تولد نحو ٦٠ - ٧٠ ٪ من الإيرادات للبنوك التجارية ، وهو ما يكسب هذه المحفظة أهمية بالغة فى أداء وتقييم البنك ، ويتم تحليل هذا المعيار وفق قدرته على تغطية الخسائر التى قد يتعرض لها البنك ومدى مساهمته فى تدعيم رأس مال البنك ، وتحليل إتجاهات الإيرادات خلال فترات زمنية مقارنة وتقييم النتائج مع أداء البنوك المماثلة ، نوعية عناصر الإيراد وتحليل عناصر صافى الدخل ، كما توجه عناية خاصة للنسب المالية الخاصة بالتوزيعات النقدية للمساهمين Dividend Payout Rate (أنظر نسب السوق فى الجزء الرابع عند تناول التحليل المالى) ومعدل نمو الأرباح المحتجزة ، وتأثيرات سياسة دفع الضرائب على صافى أرباح البنك وإيراداته الكلية ، كما يتم تقييم القوة الإيرادية للبنك بصدد الإطمئنان إلى سلامة مركزه المالى وتمتعه بدرجة عالية من اليسر المالى وابتعاده عن مخاطر التعثر .

و**المعيار الخامس** الخاص بالسيولة يمثل واحدة من المناطق شديدة الوعورة لأى إدارة نظراً لتأثيرات السيولة على كافة أوجه الأداء ، ويقصد بالسيولة بوجه عام قدرة البنوك على الوفاء بإلتزاماتها المالية فى تواريخ استحقاقها To Meet Their Maturing Obligations كذلك قدرة البنوك على توفير الأموال اللازمة لتلبية الاحتياجات الائتمانية للمجتمع الذى تنشط فيه . Fill The Reasonable Credit needs .

وبصدد تقييم السيولة فإنه يتعين النظر إليها كمتوسط خلال فترة زمنية معينة وعدم النظر إليها كموقف لحظى فى تاريخ معين ، ويرتبط تقييم السيولة بفعالية السياسات الخاصة بسيولة الأصول Asset Liquidity Policies .

كما يتصل بهذه الجزئية مدى تقلب الودائع أو إستقرارها ، مدى الاعتماد على حساسية سعر الفائدة فى تعبئة الموارد المالية وتوجيهها للاستثمارات المختلفة ، الجدارة الفنية فى تصميم هيكل الإلتزامات Structure of Liabilities ومدى توافر أصول يمكن تحويلها إلى نقدية بسرعة والقدرة على تعبئة موارد مالية من سوق رأس المال .

الأسـباب العامـة لتعثـر البنـوك

[1]Reasons For Failure

١ ـ ضعف إدارة البنك وإفتقاده إلى نظم داخلية سليمة للتشغيل والرقابة

Poor Bank Management (Lack of Controls)

ويعكس ذلك غياب استراتيجية سليمة لإدارة أصول وخصوم البنك .

Asset Liability Management Strategy

٢ ـ التركز العالى فى قرارات الاستثمار والإقراض لمناطق جغرافية معينة أو

Loan Concentration (Geographic And Industry)

لأنشطه صناعيـة وإقتصادية محددة ، ويؤدى التركز إلى مخاطر شديدة الإرتفاع إذا ما تحققت يتعرض البنك لخسائر كبيرة .

٣ ـ النمو السريع لنشاط Rapid Growth البنك وبشكل غير متدرج ومحسوب ، ويترتب على ذلك إهتزاز أداء البنك وتعثره فى مواجهة أية ضغوط تنافسية أو مواقف طارئة وعدم قدرة البنك على إمتصاص مثل هذه المواقف .

ويمكنك أن ترى تأثير عملية صناعة القرار الائتمانى وإرتباطها بالأسباب بعاليه ، وذلك على النحو الذى عرضنا له فى أكثر من موضع فى الكتاب ، وهو ما يؤكد على أهمية الإهتمام بصناعة القرار الائتمانى .

٤ ـ عدم توافر الخبرات والكوادر البشرية القادرة على القيام بالعمل بكفاءة ، وإسناد بعض المهام الحيوية داخل البنك لعناصر لا تصلح للقيام بها .

---

(١) Issues In Banking And Bank Regulation Gordon M. Sellon, Jr. Federal Reserve Bank Of Kansas City

٢ - مـــن ؟

مـن يمنـــح الإئتمـان ؟

كـى لا تـصبـح رجـل ائتمان بالمصادفه أو بـفـعـل فـاعـل

« اعطاء أهمية خاصة لعملية اختيار الكوادر العاملة فى ادارات الائتمان واهمية اجتيازها لعدد من الدورات التدريبية بمعهد الدراسات المصرفية مع اعتبار الشهادة التى تمنح من المعهد باجتياز هذه الدورات مسوغا رئيسيا لقبول تعيين هذه الكوادر بشكل نهائى لدى البنوك .

- الزام البنوك بتعيين عدد من التخصصات المتكاملة بقطاعات الائتمان بها وللبنك المركزى الزامها بذلك بحيث يتواجد باحثون ذو دراسة علمية متخصصة فى الجوانب الاحصائية والرياضية والتحليل المالى والتسويق والاقتصاد ، وذلك لتحقيق قدر من العلمية والتكامل المنشود فى إعداد الدراسات الائتمانية ».[١]

« منح أولوية خاصة لاعداد الكوادر المتخصصة داخل الجهاز المصرفي بغية اعداد أجيال من المصرفيين تمتلك حساً مصرفياً سليماً ولديها من الخبرة وعمق الرؤية ما يجعلها قادرة على ادراك خطورة دور هذا الجهاز وعظم رسالته فى خدمة المجتمع ذلك أن مواقع مصرفية عديدة نتيجة لظروف سياسة الانفتاح ولاسباب أخرى اضطرت للاعتماد على كوادر تحتل الآن مواقع قيادية فى الحلقات الوسطي من الادارة بشكل خاص وهي كوادر بكل أسف لا تملك من مزايا الا تراكم سنوات العمل دون أن تكون مالكة بالفعل للمؤهلات الخاصة بالرجل المصرفي الناجح ».[٢]

---

(١) من مقال للمؤلف بعنوان (الائتمان الهارب .... متى تغلق أمامه الحدود ؟) منشور بمجلة الأهرام الأقتصادى الأسبوعية فى ١٢ / ١٠ / ١٩٨٧ .

(٢) من مقال للمؤلف بعنوان (أزمة الخليج وتطوير الجهاز المصرفى) منشور بمجلة الأهرام الأقتصادى الأسبوعية فى ٨ / ١٠ / ١٩٩٠ .

قرارات منح الائتمان فى ضوء ما عرضنا له بالجزء السابق تتسم بأهميتها [1] وحساسيتها وخطورتها فضلاً عن **إنعكاساتها الخطيرة سلباً أو إيجابياً علي ما يأتى :**

(١) الأهداف العامة التى يسعى البنك إلى تحقيقها.

(٢) سلامة وسيولة المركز المالى للبنك .

(٣) جودة وسيولة وسلامة محفظة القروض الخاصة بالبنك .

(٤) حجم المخصصات التى يقوم البنك بتكوينها لمواجهة المخاطر الائتمانية .

(٥) الحفاظ على أموال العملاء المودعين ، الملاك من المساهمين أصحاب البنك ، كذلك دائنى البنك الآخرين من البنوك وهيئات التمويل .

(٦) التقييم العام لموقف البنك والأنطباع عنه فى السوق المصرفى وحصته السوقية وثقة المتعاملين فى السوق من أفراد ومؤسسات وهيئات وجهات رقابية وأشرافية .

لهذة الأسباب الهامة ولغيرها تكتسب قرارات منح الائتمان أهميتها الكبيرة ، ولقد عرضنا فى الجزء السابق من الكتاب لعلاقات التشابك والتداخل بين هذه القرارات ونتائجها وبين الاستراتيجية العامة للبنك واستراتيجيته التسويقية على وجه خاص وكذلك جانبى المركز المالى للبنك من مصادر واستخدامات .

لهذا كله ينبغى أن تسند مهمة قرارات منح الائتمان **بمستوياتها المختلفة** وهى :

(أ) مستوى إعداد الدراسة وصياغة التوصية بالرأى فى منح التسهيلات من عدمه والضوابط والشروط الخاصة بأستخدام التسهيلات حال الموافقة على منحها ومصادر السداد وبرنامج السداد وكذلك طبيعة الضمانات المطلوبة للبنك واجراءات سيطرة البنك عليها وحمايتها طول فترة التسهيلات ومستندات ملكية العملاء لها.

(ب) المستوى الإدارى داخل البنك المنوط به إعتماد التسهيلات الائتمانية وفق شرائحها المختلفة ، أى السلطة الائتمانية المختصة بمنح الائتمان من عدمه .

هذه المستويات الموكل إليها صناعة واتخاذ قرارات الائتمان ينبغى أن تتوافر لديها مجموعة من الخصائص والمقومات الهامة والتى تمكنها من القيام بعملها بكفاءة وفاعلية وأن تتوافر لديها خبرات متنوعة ومعارف متعددة وصفات خاصة تؤهلها للإضطلاع بإعباء هذه المهمة الصعبة .

وبمعنى آخر فإن الشخص الذى تسند إليه هذه المهمة يكتسب أهميته وخطورة دوره من أهمية وخطورة الوظيفة الائتمانية ذاتها .

---

(٣) أنظر للمؤلف ، محاضرات غير منشورة فى الائتمان المصرفى ـ المعهد المصرفى / البنك المركزى المصرى أعوام ٩٥ / ٩٦ / ٩٧ .

ننتقل الآن إلى محاولة استعراض أهم الخصائص والمقومات التى يجب توافرها فيمن تسند إليه مهمة قرارات منح الائتمان وفق أى مستوى ينتمى إليه أو وفق طبيعة الدور الذى يلعبه فى صناعة قرارات منح الائتمان .

وقبل العرض التفصيلى لهذه الخصائص والمقومات ينبغى أن نؤكد على حقيقة هامة وهى أننا لا نقصد توافر كافة المقومات مجتمعة وبذات الدرجة من العمق ، وإنما نعنى حتمية توافر خلفية عامة تتسع أو تضيق وتتفاوت عمقاً وتخصصاً من شخص لآخر ، إلا أنه يبقى هناك دائماً الحد الأدنى الواجب توافره حتى نحمى صانع قرار الائتمان أياً كان موقعه من الخطأ والزلل ومن ثم نحمى موارد البنك وحقوق عملائه من التعثر أو الضياع ، ولعله من المفيد هنا أن نؤكد فى عجالة على أهمية قضية التدريب المصرفى والذى يتعين أن تتوافر له كافة الامكانيات حتى يحقق الأهداف المرجوه منه وخاصة ما يلى :

- القناعة الكاملة لقيادات الإدارة العليا بالبنوك بأهمية التدريب المصرفى .
- رصد الميزانيات اللازمة للإنفاق على برامج التدريب فى الداخل والخارج .
- مواكبة أحدث نظم وبرامج التدريب التى تطبق فى البنوك والمؤسسات الدولية المتخصصة .
- ربط نتائج النشاط وكفاءة أداء خدمات البنك بحجم ومستوى برامج التدريب ومتابعة اداء الكوادر التى تم منحها فرص تدريبية متميزة وذلك بهدف قياس أو الوقوف أولاً بأول على مردود عملية التدريب وتطويرها باستمرار كلما كانت هناك ضرورة لذلك ومراجعة آلياتها المختلفة من وقت لآخر .
- مشاركة العاملين بمستوياتهم المختلفة داخل البنك فى صياغة حاجاتهم التدريبية وذلك لتعميق الجوانب الإيجابية لعملية التدريب داخل البنك .

فالقرار الائتمانى لا يصدر فى فراغ كما أنه لا يتم بناؤه بتركيبة صماء من الأرقام أو بمعادلات حسابية جاهزة ، ولكنه يتأثر بالعديد من العوامل والمحددات والتى يمكن بلورتها فيما يلى :

(١) مجموعة عوامل تتصل بالعميل طالب الائتمان

وتشمل هذه المجموعة دراسة ما يلى :

- المستندات المقدمة ومدى صحتها وقانونيتها وتكاملها أو التوصية باستكمال بعضها أو تصويب محتوى البعض الآخر .
- التسهيل الائتمانى المطلوب ، حجمه ، الغرض منه ، طبيعته ، مدته ، مصدر السداد ، برنامج السداد ، الضمانات المقترحة من جانب العميل ، .
- نتيجة الاستعلام المتكامل عن العميل .

- الدراسة الائتمانية المتكاملة لطلب التسهيلات المقدم .
- تقييم الجدارة الائتمانية للعميل فى ضوء ما تقدم ، توطئة لاصدار القرار الائتمانى المناسب بصدد الطلب المقدم منه .

(٢) مجموعة عوامل تتصل بالبنك ذاته

وتشمل هذه المجموعة الاعتبارات التالية :

- حجم الأموال المتاحة للأقراض .
- تكلفة الحصول على الأموال .
- اسعار الفائدة المدينة على التسهيلات .
- السياسة الائتمانية للبنك والتى تحدد ما يلى :
  (١) الأنشطة التى يمكن أقراضها وتمويلها .
  (٢) الحدود المسموح بها .
  (٣) الضمانات التى يقبلها البنك .
  (٤) النسب التسليفية لكل نوع من أنواع الضمانات.
- الضوابط والنظم الداخلية التى يضعها البنك لمنح ومتابعة ورقابة النشاط الائتمانى .
- الضوابط والمعايير الخاصة بالبنك المركزى والتى يتعين الإلتزام بها .

(٣) مجموعة عوامل تتصل بالباحث وصانع القرار الائتمانى

- المستوى الوظيفى الذى يشغله .
- سنوات الخبرة السابقة ، فى المجال الائتمانى بشكل أساسى ، .
- طبيعة الأعمال المصرفية السابق إسنادها إليه .
- الصلاحيات الائتمانية الممنوحة له .
- مستوى المعرفة ودرجة التعليم وبرامج التأهيل المتخصصة التى تتوافر لديه .

هذا وتنقسم هذه المقومات إلى مجموعتين رئيسيتين هما [١] :

المقومات الشخصية والمقومات الموضوعية .

---

(١) من المراجع التى أشارت إلى هذا الموضوع د . محسن الخضيرى ـ الائتمان المصرفى بدون سنة نشر ـ الناشر الأنجلو المصرية .

أولا : المقومات الشخصية

وهى تلك المقومات التى تتصل بالاستعداد الطبيعى للإنسان ..

١ـ **الموضوعية** : حيث يجب أن يتحلى الباحث الائتمانى بالموضوعية الشديدة وأن يكون قادراً على تحييد مشاعره الذاتية وانطباعاته الخاصة وأن يشكل رؤيته وقناعته بمنح الائتمان من عدمه فى ضوء الحقائق وحدها وإلا يتداخل لديه ما هو شخصى مع ما هو موضوعى حتى يستطيع اتخاذ قرار أو صياغة توصية سليمة للمستوى المنوط به البت فى منح الائتمان من عدمه .

٢ـ **شمول وعمق النظرة** : وهى من المقومات الهامة للباحث حيث تمكنه من جمع شتات التفاصيل الصغيرة والمتعددة التى تتجمع لديه من خلال مناقشة طالب الائتمان ومن خلال الزيارة الميدانية لمواقع نشاطه كذلك من خلال الإطلاع على المستندات المقدمة منه ، بحيث يستطيع الباحث أن يصنع خطا عاماً يبين ذلك كله ، وإلا ترتبك نظرته أو تضل فى زحام التفاصيل الصغيرة ، وأن يكون قادراً على النفاذ بعمق إلى ما وراء الأرقام المجردة والحقائق الظاهرة ، وأن يمتلك خيالاً موضوعياً يستطيع به أن ينسج عدداً من الفروض والأفتراضات لتفسير بعض الظواهر أمامه وعليه أن ينجز ذلك كله بأسلوب يتسم بالعلمية ولا يعتمد على مجرد التخمين .

٣ـ **النزاهة ويقظة الضمير** : إذ لا يمكن تصور باحث ائتمانى لا يتسم بالنزاهة ولديه ضمير يقظ يعصمه من الذلل ويحميه من اغراءات كثيرة قد يتعرض لها وهو يؤدى عمله الهام . لذا لا بد أن يكون نظيف اليد ذو خلق رفيع لا يضعف أمام اغراء ولا تلهبه طموحات الثراء الغير المشروع .

٤ـ **الرغبة والقدرة للقيام بعمل الباحث الائتمانى : فالباحث الائتمانى الجيد لا يأتى صدفة ولا تخلقه ظروف العمل الضاغطة أو مجرد استكمال العماله اللازمة للقيام بالعمل** ، كما لا تصنعه المجاملات الشخصية وعلاقات الرؤساء والمرؤسين وما يتخللها من مجاملات أحياناً ، ذلك أن الباحث الائتمانى الجيد لا بد أن يكون قادراً على العمل بحكم ما يتوافر لديه من مقومات شخصية وموضوعية تؤهله للقيام بذلك ، بالأضافة لقدرته على العمل لا بد أن يكون راغباً فى القيام به ، فلا يكفى مجرد القدرة إذا لم يجتمع معها الرغبة فإذا ما اجتمعا كنا أمام مشروع باحث جيد ومتميز يمتلك أدواته ومقوماته وينبغى أن نتعهده بالنصح والتوجيه والتدريب كى يمثل أضافة كبيرة لموقعه الذى يعمل به .

ثانياً: المقومات الموضوعية

وتتصل هذه المقومات بمجموعة المعارف والمهارات والخبرات الواجب توافرها فى الباحث والتى يمكن صقلها وتعميقها بالتدريب والممارسة العملية ويمكن القول إنه فى **غياب الحدود الدنيا** من المعارف الواجب توافرها ، كذلك فى غياب القدرة على إدراك مدى تكامل وتفاعل هذه المعارف وتشابكها وانعكاساتها على اتخاذ القرار الائتمانى - نقول فى غيبة ذلك كله عند الحد الأدنى كما قررنا - فأنه يستحيل صناعة باحث ائتمانى جيد وتستحيل القدرة على خلق كوادر متخصصة ومتميزة تقود النشاط الائتمانى للبنك ككل مع ما يمثله ذلك من خسارة فادحة للبنك تتمثل فى الخسائر المتوقع حدوثها ، كذلك الأرباح المؤكد فواتها نتيجة عدم استقطاب فرص ائتمانية جيدة أو عدم تعظيم الأستفادة من الفرص المتاحة والقائمة داخل السوق المصرفى.

وسوف نعرض هنا لمجموعة المعارف الرئيسية التى يتعين على رجل الائتمان الناجح أن يتسلح بها بدرجات متفاوته من العمق لأنها تصنع فى النهاية خلفية صناعة القرار الائتمانى ذاته نتيجة تفاعل هذه المعارف وتداخلها مع مختلف جوانب هذا القرار.. وفيما يلى عرضاً لها :

مجموعة المعارف التمويلية

وهى تتصل فى المقام الأول باستيعاب وفهم ما يلى :

(١) مصادر الأموال المختلفة . « ذاتية - خارجية »

(٢) كيفية احتساب تكلفة تمويل كل مصدر .

(٣) خصائص ومحددات كل مصدر من هذه المصادر « أسهم عادية / ممتازة / سندات / قروض بنكية / ائتمان تجارى .... » .

(٤) مفهوم متوسط التكلفة المرجح لمزيج مصادر الأموال .

(٥) كيفية تكوين المزيج التمويلى « الهيكل التمويلى » الأمثل .

(٦) ميكانيزم تحديد السعر داخل بورصة الأوراق المالية وعلاقة ذلك بالأداء المالى العام لنشاط العميل طالب القرض .

(٧) العلاقة بين تكلفة التمويل والعائد منه ودرجة المخاطر المصاحبه له .

(٨) العلاقة بين مستويات التمويل المختلفة ودرجة المخاطر المصاحبة لكل منها .

(٩) أساليب وأدوات التحليل المالى المختلفة ، التقليدية والحديثة منها وما يرتبط بها من كيفية استخدامها وتوظيفها فى خدمة القرار الائتمانى ، طبيعة الأدوات التى تناسب كل دراسة ائتمانية وحدود توظيفها وكيفية استنتاج وتفسير النتائج التى يتم التوصل إليها والقدرة على قراءتها وربطها بعضها

البعض . ، ويكتسب تحليل الحساسية وتحليلات التعادل أهمية خاصة هنا ، .

(١٠) القدرة على استخدام أدوات التحليل المالى فى التنبؤ والتخطيط للأداء المالى فى الفترات المستقبلية .

(١١) اساليب دراسة الجدوى المالية فى حالتى التأكد وعدم التأكد .

(١٢) علاقة قرارات التمويل ونتائج التحليلات المالية بالتضخم .

(١٣) الفهم العميق لوظائف وأهداف ومحددات التحليل المالى وتأثر القرار الائتمانى بذلك .

(١٤) المخاطر المالية ومخاطر الأعمال ، كيفية التمييز بينهما وتأثير كل منها على قرارات منح الائتمان وبشكل خاص فى الائتمان المتوسط وطويل الأجل .

مجموعة المعارف المحاسبية (فى المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية)

وتدور هذه المجموعة حول أهمية الألمام بما يلى :

- القدرة على قراءة وتفسير القوائم المالية والحسابات الختامية .
- المقدرة على إعداد القوائم المالية المختلفة .
- القدرة على تبويب وإعادة تبويب القوائم المالية للأغراض التحليلية المختلفة .
- إعداد الموازنات التخطيطية وقوائم التدفق النقدى وقائمة مصادر واستخدامات الأموال .
- الإلمام بالقواعد الاساسية لمراجعة الحسابات .
- استيعاب الفرق بين وظائف كل من المخصصات والاحتياطيات بأنواعها المختلفة .
- القدرة على اجراء تحليلات التعادل وتوظيفها بشكل جيد فى خدم قرار منح الائتمان .
- تحليل أنواع التكاليف المختلفة ، مباشرة / غير مباشرة / ثابتة / متغيرة ، .

مجموعة المعارف التسويقية

أهمية الإلمام بالموضوعات الرئيسية التالية :

- الإلمام بالطرق المختلفة لقياس الطلب والعرض والتنبؤ بهما .
- القدرة على قياس الفجوة بينهما ، وما إذا كانت كامنة أو ظاهرة .
- إستيعاب مفهوم دورة حياة المنتج وعلاقته بقرارات منح الائتمان والمراحل المختلفة التى يمر بها كل منتج أو خدمه أو المراحل التى يمر بها نشاط العميل ذاته .
- معرفة طرق التسعير المختلفة لأهميتها فى التقدير السليم للإيرادات أو التدفقات النقدية المتوقعة وتأثر مختلف جوانب الدراسة الائتمانية بمدى دقة هذه التقديرات .
- الفهم الكامل لعناصر المزيج التسويقى وانعكاستها المختلفة على جوانب دراسة منح الائتمان من عدمه .

مجموعة المعارف الإحصائية

أهمية القدرة والفهم واستيعاب كيفية إستخدام بعض الأدوات الإحصائية وتوظيفها فى خدمة قرارات منح الائتمان من عدمه :

- الأرقام القياسية وعلاقة ذلك عند دراسة تأثيرات التضخم على تقديرات الإيرادات والمصروفات والأنفاق الرأسمالى فى قرارات منح الائتمان لغير الأغراض قصيرة الأجل .
- السلاسل الزمنية وتلعب دوراً تنبؤياً هاماً بأفتراض أن المستقبل يمثل إمتداداً للماضى بالنسبة لمؤشرات ونتائج النشاط .
- الإنحراف المعيارى ومعامل الإختلاف والتباين والقيمة المتوقعة .
- الأرتباط والإنحدار .
- التوزيع الإحتمالى ، وتفيد الأساليب الواردة فى النقاط الثلاث الأخيرة فى قياس المخاطر الائتمانية وبشكل خاص فى حالات عدم التأكد وتوقع حدوث موجات تضخمية تؤثر على سلامة قرارات التمويل ومنح الائتمان فى الأجلين المتوسط والطويل .

مجموعة المعارف القانونية

حيث يلزم توافر حد أدنى من الثقافة القانونية نظراً لتداخل جوانب قانونية كثيرة فى صياغة قرارات الائتمان واستمرار تأثير هذه الجوانب القانونية طوال فترة سريان منح الائتمان ولحين سداده أو إرتباك العميل مالياً وعدم التزامه بتوقيت السداد أو برنامج تسوية مستحقات البنك ، ويتعاظم هنا الأثر القانونى للكيفية التى تم بها ابتداءاً صياغة قرار منح الائتمان وطبيعة الضمانات التى وضعت تحت يد البنك ومدى قدرة البنك على التنفيذ عليها لإستئداء حقوقه ، ومن الموضوعات الهامة التى ينبغى إلمام الباحث الائتمانى بها هنا ما يلى :

- مقصود أهلية التعاقد ، ومن هو الطرف المنوط به فى غير حالات النشاط الفردى أن يقوم بالتعاقد ممثلاً للشكل القانونى الذى تقدم به العميل طالب التسهيلات ، شركة أشخاص / شركة أموال ، ويرتبط بهذه الجزئية القراءة الدقيقة والواعية للصلاحيات المخولة للطرف القائم بالتعاقد وما إذا كان مفوضاً لترتيب رهن أو ديون مصرفية فى ذمة باقى الشركاء من عدمه .
- القوانين الإقتصادية التى تنظم ولا ية المشروعات وشركات الأشخاص والأموال لها ، مثل قوانين الاستثمار والشركات المساهمة ، .
- قواعد القيد والتسجيل فى مصلحة السجل التجارى .
- إجراءات الشهر والتوثيق بمصلحة الشهر العقارى ، خاصة الفترات الزمنية التى يستوجبها القانون

لأنهاء بعض الإجراءات حماية لحقوق الأطراف المتعامله .

- الأشكال القانونية المختلفة لأنواع النشاط التجارى والإستثمارى .
- إجراءات الرهن والحجز والفترات الزمنية اللازمة لتجديد الرهونات وفق أنواعها المختلفة .
- صياغة العقود والتوكيلات العامة والخاصة .
- قواعد وأحكام الأفلاس والبروتستو .

ونؤكد هنا مرة أخرى **على أن المطلوب هو توافر حد أدنى نكرر حد أدنى من المعرفة** فى النقاط السابقة لأنها تمنح صانع القرار الائتمانى أفاق أرحب ونظرة أعمق وتناول أكثر شمولاً يمثلون فى النهاية سياجاً قوياً يحمى القرار الائتمانى ، ولا يعفى الباحث هنا تواجد إدارات قانونية تقوم ببعض هذه المهام أو كونه يلجأ إليها عند الحاجة ، **ذلك أن درايته وثقافته القانونية فى رأينا تمثل ركناً جوهرياً فى عمله ، إذا ما تخلف أو ضعف تأثرت قدرته على صناعة قرار ائتمانى جيد وسليم .**

مجموعة المعارف الأقتصادية

هناك العديد من الجوانب الأقتصادية والتى يتعين على الباحث الائتمانى أن يتسلح بالمعلومات والمعارف الاساسية المتصلة بها وذلك لإرتباطها المباشر أو الغير مباشر بفكره الائتمانى وقدرته على إنجاز عمله بدقة وفهم ، ومن الموضوعات الاساسية التى يمكن رصدها فى هذه الجزئية ما يلى :

- مفهوم الدورات الأقتصادية « رواج / كساد » .
- التضخم ، أسبابه ، نتائجه ، كيفية التعامل معه فى قرارات التمويل والائتمان لغير الأغراض قصيرة الأجل .
- التشريعات الأقتصادية الأساسية « الاستيراد ، التصدير ، الجمركية ، المالية ، النقدية ...... » .
- نشاط التجارة الخارجية وعلاقته بميزان المدفوعات والميزان التجارى .
- أسعار الصرف للعملات المختلفة وعلاقتها بالقوة الشرائية لوحدة النقد .

مجموعة المعارف العامه

ويتصل بهذه المجموعة ما يلى :

- القوانين المصرفية .
- هيكل الجهاز المصرفى ومكوناته وأهمية دوره فى الحياة الأقتصادية داخل المجتمع .
- فلسفة عمل البنك الذى يعمل به الباحث .
- السياسة الائتمانية سواء العامة بالنسبة للجهاز المصرفى ككل أو على مستوى البنك الذى يعمل به ،

كذلك مفهوم الوظيفة الائتمانية .

ـ أشكال المنافسة المختلفة بين وحدات الجهاز المصرفى .

ـ علاقة الإدارة التى يعمل بها مع مختلف إدارات البنك الأخرى ، الإستعلامات ـ البضائع ـ الكمبيالات

ـ الأوراق المالية ـ الإعتمادات المستندية ـ الصرف الأجنبى .... ، .

فإن كنت باحثاً إئتمانياً ، عليك بإعادة قراءة هذا الجزء لتتأكد أين تقف من المقومات الشخصية والموضوعية الواجب أن تمتلكها حتى تؤدى عملك بدرجة عالية من الكفاءة وبشكل آمن إلى أقصى درجة ممكنة ، وعليك أن تعمق من مقوماتك التى تمتلكها وأن تسعى لإكتساب ما تفتقده ، وإلا فأمامك وقت لإعادة تقييم موقفك واتخاذ قرار بالعمل فى إدارة أخرى أكثر مناسبة لك .

نصائح لرجل الائتمان

١ ـ **لا تعمل** تحت تأثير المنافسة الغير صحية من البنوك .

٢ـ **لا تعمل** تحت ضغط إدارة البنك لتحقيق أرقام المستهدف تحت أى ظروف وذلك حتى لا تتأثر جودة قراراتك الائتمانية .

٣ ـ **تعامل** بحذر مع طلبات الإقتراض المقدمه إليك من طالبى الإقتراض الذين يتوافر لديهم أكثر من شكل قانونى (مجموعة شركات) .

٤ ـ **أنقل** لدى طالبى الإقتراض الذين يتعاملون معك إحساس عميق بأنك رجل غير قابل للكسر أو الإختراق ، وبناء جسور متينة من الإحترام المتبادل معهم .

٥ ـ **درب** نفسك على المراجعة الذاتية لمستوى أدائك ونتائج قراراتك على فترات دورية ، وتعامل مع الأمر بمنتهى الصدق مع النفس ، لأن ذلك سوف يمكنك بمرور الوقت وإكتساب الخبرة من صياغة منهج ذاتى للمحاسبة ومراقبة الذات .

٦ ـ **ثق** أن عملك مهما كان موقعك يمثل موقفاً ورساله تجاه خالقك ثم ذاتك وأسرتك ومؤسستك المصرفية ومجتمعك .

٧ ـ **تعامل** بشجاعة مع كبار عملائك الذين يعتقدون عن صواب أو خطأ أنهم قوام البنك ، أو أن قنوات إتصالهم بإدارة البنك العليا مفتوحة ، لأن مثل هؤلاء العملاء تحت حرص الإدارة العليا على استمرار تعاملهم مع البنك ولتجنب ضغوط المنافسة ،ـ هؤلاء العملاء ـ يتصورون أن بإمكانهم الحصول على كل شئ من البنك وتحت أى ظروف وتجاوز الضوابط المنظمة للعمل .

٨ ـ **أرفض** بشجاعة ، وقناعة ، وموضوعية ، وأمانة .

٩ ـ **أمنح** بنظافة وتجرد و وقناعه تامة ، وعن دراسة عميقه .

١٠ ـ **حدد دوماً** أين تقف ، ماهى خياراتك الرئيسية ، ماهى قناعاتك الثابتة ، وذلك بالنسبة للبنك الذى تعمل به وإدارتك ورؤسائك ومرؤوسيك ، العملاء الذين تتعامل معهم .

١١ ـ **لاتقع** فى دائرة المحظور بين الثابت والمتغير ، الرئيسى والفرعى ، حتى لا تفقد رؤيتك الصائبة لحقائق الأمور .

١٢ ـ **لا تنسى** لحظة واحدة ، أن إسمك وسمعتك وسنوات عمرك المصرفى أكبر وأغلى وأعظم من أن تهتز أو أن تلوث تحت أى إغراء .

١٣ ـ **إحـــرص** على أن يتكامل عملك وأن تنظر إليه فى إطار المنظومة العامة لعمل البنك مع إدراك عميق بتداخل عمل الزملاء بالاستعلامات ونظم المعلومات والمتابعة مع عملك الرئيسى ، وتصور دوماً أنك تتبادل المواقع معهم حتى تنفذ بعمق إلى المعطيات التى تقدم إليك .

١٤ ـ **تعلـــم** باستمرار ولا تتوقف عن القراءة والمتابعة والتدريب لكل ما يتصل بعملك سواء بشكل مباشر أم غير مباشر .

١٥ ـ **حـــاول** من خلال تراكم الخبرة لديك ومن خلال خبرات الزملاء فى البنك وفى البنوك الأخرى ، ـ حاول ـ أن تصنع لنفسك إطاراً عاماً تحتكم إليه عند صياغة توصيتك بقبول أو رفض منح الائتمان .

٣ـلمن ؟

لمن يمنح الإئتمان ؟

كي لا نندم كثيراً

الجـدارة الائتمانيـة للمقتـرض

يدور مفهوم الجدارة الائتمانية فى تصورنا حول أحد المبادىء التقليدية المستقرة فى الدراسات والمدارس المصرفية والإئتمانية وهى المعايير الخاصة بدراسة المقترض المتقدم بطلب أقتراض من البنك .

وتسمى هذه المعاييـــر فـى معظـم المراجـع المتخصصـة بالـ 5C'S وهــى CHARACTER, CAPACITY, CAPITAL, COLLATERAL, CONDITIONS وهى على الترتيب شخصية المقترض ، كفاءته ، ملاءته المالية ، الضمانات المقدمه ، الظروف المحيطة بنشاط المقترض ، وتميل بعض المراجع المتخصصة الى التركيز على المعايير الثلاثة الأولى 3C'S ، كما يطلق على المعايير الخمسه فى بعض المراجع القليله 5P'S [1] .

ـ الشـــخصية:

ويدور هذا الإعتبار حول الإنطباع العام عن المقترض من حيث سمعته ونزاهته والتزامه بالوفاء بحقوق الاخرين المتعاملين معه فى مجال نشاطه وسلوكياته الأخلاقيه ، ومركزه الإجتماعى والشكل القانونى الذى يدير نشاطه من خلاله ومدى توافر الكوادر المتخصصة المختلفة التى يعتمد عليها فى تسيير نشاطه إذا ما كان المقترض شركة أو مؤسسة كبيرة وليس نشاطاً فردياً ، كما يتناول هذا الجانب التركيز على العادات الشخصية PERSONAL HABITS للمقترض ومدى إتصافه بالأمانه من عدمه. HONESTY IN BUSINESS DEALINGS ولعل جانب الشخصية من أصعب الجوانب فى الدراسة والتحليل لأنه قد لا يظهر فى بعض الحالات إلا بعد منح الإئتمان بفترة خاصة فيما يتصل بإلتزام العميل المطلق فى سداد إلتزاماته قبل الغير مثل الضرائب والتأمينات الإجتماعية وحساباته المفتوحة لدى مورديه وأوراق الدفع أو إشهار إفلاس أو صلح واق من الإفلاس . جوهر هذا الجانب فى التحليل إذن **ينصرف إلى الاطمئنان إلى سمعة العميل على المستوى الشخصى ومستوى نشاطه ومدى رغبته واحترامه للوفاء بإلتزاماته قبل الأخرين .**

ـ المقـــدرة :

ويدور هذا الإعتبار بصفه رئيسيه حول قدرة المقترض على توظيف واستثمار وإدارة أمواله ونشاطه بطريقة فعالة وبكفاءة تنعكس فى النهاية على تحقيقه لربحية طيبه تمكنه من الإستمرار فى مجال نشاطه مع النمو المطرد لهذا النشاط ، مع بيان لخبراته ومؤهلاته الفنية والإدارية التى تمكن من تدعيم نجاحه فى إدارة

---

(١) PEOPLE, PURPOSE, PAYMENT, PROTECTION AND PROSPECTION.

عمله . ولابد للبنك هنا من التعرف على الخبرة التجارية للمقترض وتفاصيل مركزه المالى وموقف أصوله وإلتزاماته وفق آجال إستحقاقاتها المختلفه ، وتعاملاته المصرفية السابقة سواء مع نفس البنك أو أية بنوك آخرى ، ويمكن الوقوف على الكثير من التفاصيل التى تساعد متخذ القرار الإئتمانى من خلال إستقراء العديد من المؤشرات التى تعكسها الحسابات الختامية وقوائم الدخل الخاصة بالمقترض ودراسة ذلك كله .

وكلما كانت نتائج دراسة هذا الجانب إيجابيه كلما زاد اطمئنان متخذ القرار إلى قدرة المقترض محل الدراسة على سداد القرض المطلوب وفق الشروط المقترحة للقرض وفى مواعيد السداد التى سيتم الاتفاق عليها .

جوهر هذا الجانب إذن ينصرف إلى الاطمئنان على توافر الخبرة والكفاءة الفنية والادارية والملاءة المالية للمقترض .

ـ رأس المــــال :

هذا الإعتبار فيما نرى ـ لا نعنى به مجرد رأس المال المدرج فى مستندات تأسيس النشاط مثل عقد الشركه أو السجل التجارى للمقترض ولكنه يمتد لمجمل عناصر رأس المال المستثمر داخل نشاط طالب القرض ، ولا نكتفى هنا بمجرد دراسة ذلك ولكن نؤكد على أهمية دراسة ومراجعة الهيكل التمويلى وهيكل رأس المال للمقترض لمعرفة حدود متاجرته بملكيته ومدى إعتماده فى نشاطه على مصادر خارجية متنوعة (شاملة القروض المصرفية) ، وتكلفة الحصول على هذه المصادر وتأثير ذلك على كفاءة سياسات الانتاج والتسويق والبيع والتحصيل داخل المنشأه طالبة القرض وانعكاساته على مركز السيوله بها وربحيتها وقيمتها السوقية ككل . ذلك حتى يتسنى دراسة ما يراه متخذ القرار الإئتمانى من أجراءات لتصويب الأوضاع المالية داخل منشأة المقترض والوقوف على ادائها المالى وكفاءة أدارته وتخطيطه قبل وبعد القرض المطلوب .

ولا بد هنا أن يكون هناك تناسب بين موارد المقترض الذاتية وبين الاعتماد على مصادر التمويل الخارجية لان ذلك يرتبط إلى حد بعيد بالقدرة الاقتراضيه BORROWING CAPACITY للمنشأه أو المقترض طالب القرض .

وجوهر هذا الجانب ينصرف إلى أهمية التأكد من توافر رأس المال المناسب لدى المقترض بوصفه أحد أهم خطوط الدفاع والأمان لكل من يتعامل مع المقترض من دائنين ومقترضين ومساهمين وأجهزه حكومية .

الضــمانــات :

نريد أن نؤكد هنا على حقيقة هامة وهى عدم جواز منح القروض ابتداءاً لمجرد توافر ضمانات يرى البنك المقرض LENDING BANK أنها كافية ، أى أنه ينطلق من توافر الضمان كأساس لمنح الائتمان وهو أمر

خطير قاد لكثير من حالات التعثر ، كما نؤكد على أن الضمان قد يفرض نفسه فى حالات بعينها مثل التسهيلات قصيرة الأجل فى عمليات التنازلات فى مجال المقاولات وأوامر التوريد المختلفة خاصة إذا ما صاحبها تمويل يدفع مقدماً للمقترض للبدء فى تنفيذ ما أسند إليه ، كما أن الضمان بصفة عامة قد تفرضه مبررات موضوعية ومنطقية تعكسها نتائج دراسة طلب القرض ويرى متخذ القرار الائتمانى أنه يمكن اتخاذ قرار بمنح الائتمان ويطلب دعم بعض الجوانب الإيجابية بتقديم ضمان أضافى عينى أو شخصى ، أو أن الضمان المطلوب يغلق بعض الثغرات القائمة أو المتوقعة أو أن الضمان يقلل من مساحة المخاطرة الائتمانية المصاحبة لقرار منح التسهيلات ومن ثم يطلب من المقترض تقديم ضمانات بعينها.

وإذا ما كان القرار الائتمانى قد إستلزم تقديم ضمانات معينة فلابد أن تكون قابلة للبيع أو للتصفية ولا يمثل الإحتفاظ بها تكلفة أو عبء مرتفع ، كما يسهل صيانتها ومراجعتها ومتابعتها والتأمين عليها والسيطرة عليها وأن يتوافر تحت يد البنك كافة المستندات الإدارية والقانونية التى تؤكد حقه على هذه الضمانات دون منازع إذا ما دعت أية ظروف مستقبلاً إلى تسييل هذا الضمان أياً كانت صورته لأستيداء حقوق البنك المقرض .

ولأهمية موضوع الضمانات سوف نعرض له فى أكثر من موضع فى الصفحات التالية من الكتاب.

طبيعة الظروف العامة والخاصة التى تحيط بالمقترض :

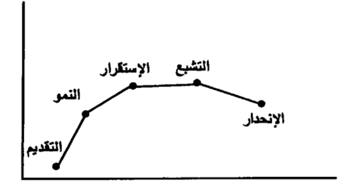
الظروف العامة قد تؤثر على نشاط المقترض بصورة سلبية مما قد يهدد قدرته على الوفاء بالتزامه بسداد أموال البنك تتصل هذه الظروف العامة بالمناخ الأقتصادى العام فى المجتمع وما يمر به من حالة رواج أو كساد كذلك الأطار التشريعى الحاكم ومدى استقراره خاصة ما يتصل بالتشريعات النقدية والجمركية والتشريعات الخاصة بتنظيم أنشطة التجارة الخارجية استيراد أو تصديراً .

ونستطيع أن نقرر هنا أن هذه الظروف العامة تقف شامخه خلف العديد من القروض والمشروعات المتعثرة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ، وقد أثرت بشكل حاد فى إهدار استثمارات مالية ضخمة ولعله مما يزيد صعوبة هذا الجانب أنه يصعب التنبؤ به وإلى مدى بعيد عند إعداد الدراسات الائتمانية أو دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية المختلفة ، وتؤثر هذه الظروف العامةعلى مختلف قطاعات ووحدات النشاط الأقتصادى.

أما الظروف الخاصة وهى ترتبط بظروف كل مشروع على حده ومن ثم تختلف من مشروع لآخر وهى تأتى إنعكاس لكفاءة أدارة المشروع والقائمين عليه فى اتخاذ كافة القرارات الإنتاجية والتسويقية والفنية والإدارية والحصة السوقية لمنتجات المشروع أو خدماته التى يقدمها ومدى تطور هذه الحصة ونموها ودورة حياة المنشأة أو نشاط المقترض ، كذلك دورة حياة المنتج أو الخدمة التى يقدمها المقترض لأن ذلك يرتبط فى ـ تقديرنا ـ

بالقدرة الإجمالية للمقترض على توظيف القرض بشكل سليم وتحقيق عوائد تمكنه من سداد القرض وأعبائه للبنك فى ميعاد السداد المتفق عليه.

وحينما نتحدث عن أهمية دراسة دورة حياة المنشأة أو النشاط الخاص بالمقترض، كذلك دورة حياة المنتج أو الخدمة التى يقدمها، إنما نريد التأكيد على أهمية ربط مناهج التسويق المصرفى بالقرار الائتمانى والتحليل الائتمانى الشامل والمتكامل لطالب القرض. فكل منشأة أو منتج أو خدمة يمر بدورة تشبه دورة حياة الانسان، ويعكس الشكل التالى هذه المراحل:



ولكل مرحلة من هذه المراحل طبيعة خاصه وثيقة الصلة بالقرار الائتمانى، ولا بد أن يأتى هذا القرار أستجابة لها وإدراك واعى بمتغيراتها، فعلى سبيل المثال لا يمكن قبول تقديم تمويل لمشروع يعيش مرحلة التراجع والإنحدار أو مشروع يقدم منتج تراجع الطلب عليه بشكل حاد نتيجة مبتكرات تكنولوجية حديثة أو أكثر تطوراً، مثل مصنع ينتج أجهزة التليفزيون الأبيض والأسود فى وقت ظهرت فيه أجهزة التليفزيون الملونة.

كما أن المشروعات التى تعيش مراحل النمو والإستقرار سواء فى دورة حياتها أو دورة حياة منتجاتها تقبل المؤسسات المالية على أقراضها بقدر كبير من الثقة والأطمئنان بينما تتردد [1] بعض الشىء بصدد المشروعات فى طور التقديم أو دخول السوق لأول مرة أو إذا كانت ستقدم منتج متخصص جديد أو له بدائل عديدة ويتوقع أن يواجه منافسة حادة وهو أمر يجعل التنبؤ بمستويات الطلب عليه أمر غاية فى الصعوبة عند إعداد الدراسة الائتمانية، ونفس الأمر بالنسبة لمرحلة التشبع ولكن بدرجات متفاوته تتباين من حالة لأخرى وفق ظروف كل منها.

(١) بنوك الاستثمار والاعمال وكذلك البنوك المتخصصة بأنواعها المختلفة تختلف فلسفة التشغيل وأنماط التوظيف والتمويل كذلك هياكل مواردها المالية، لذلك فهى تمثل وضعاً خاصاً فى هذا الشأن.

معاييـر الجدارة الإئتمانيـة ومؤشـرات التحليـل المالـى

ومعايير الحكم على جدارة المقترض الإئتمانية ليست مجرد سرد نظرى أو أمراً يعتمد على الخبره الشخصية فقط للفاحص الإئتمانى ومن بعده متخذ القرارالإئتمانى ، ولكنها أمر يمكن إخضاعه لكثير من البحث والتحليل إذا ما أقترن بمؤشرات التحليل المالى بإساليبه التقليديه المستقره كذلك من خلال الدراسه المتعمقه لكافة البيانات والمعلومات التى يمكن استخلاصها أو التوصل إليها من خلال القوائم المالية والحسابات الختامية المقارنه لنشاط المقترض .

وفيما يتصل بجوهر جانب الشخصية والذى يتصل بإلتزام المقترض بالوفاء بالتزاماته فإن ذلك يمكن قياسه من خلال ما يلى :

- هل يوجد مثلاً مخصص ضرائب متنازع عليها فى جانب الخصوم المتداوله من ميزانية المقترض ، وأن وجد منذ متى بدأ إحتساب هذا المخصص وما هى إتجاهاته هل هو فى تصاعد أم لا ، هل يعبر عن وجهة نظر خلافية فعلية مع مصلحة الضرائب أم أن المنشأه المقترضه تستهدف المماطله والتسويف وأضاعة الوقت فيما يتصل بسداد التزاماتها الضريبية ، ويمكن فى هذا الشأن طلب بيان أو شهادة حديثه وافية من مصلحة الضرائب لإستيضاح حقائق هذا الموقف . كما يتصل بهذه الجزئيه ما إذا كانت هناك ضرائب واجبه الأداء بالفعل وتم ربطها بشكل نهائى **وذلك فى بند ضرائب مستحقة** وهل يتم سداد أقساطها أن وجدت فى مواعيدها من عدمه وفق قرار التقسيط الصادر من مصلحة الضرائب ، وهل سبق لمصلحة الضرائب إتخاذ إية إجراءات فى فترات سابقه ضد المقترض ؟؟
- هل توجد تأمينات إجتماعية مستحقه ، ومنذ متى بدأ التأخير فى سدادها لهيئة التأمينات الإجتماعية ، وهل توجد نزاعات قائمة مع الهيئة حالياً أو سابقاً بشأن تسوية مستحقاتها مع المقترض ، وقد يصل بعض هذه النزاعات إلى حد توقيع الحجز على منشأه المقترض لاستيفاء حقوق الهيئه بإعتبارها من الحقوق الممتازه شأنها شأن مستحقات مصلحة الضرائب .
- دراسة موقف بعض بنود الدائنين مثل بند دائنو شراء الأراضى المقام عليها المشروع طالب القرض ، حيث يغلب عليها طابع سداد دفعة مقدمه من قيمة الأراضى والباقى على أقساط ، ويمكن من خلال مطالعة المستندات التى توضح موقف السداد معرفة مدى إلتزام المنشأه فى سداد الأقساط فى مواعيدها من عدمه .

ـ معدل تداول حسابات الدائنين .

المشتريات الآجلة

كيفية احتسابه – ـــــــــــــــــــــــــــ

حسابات الدائنين

وذلك للوقوف على مدى التزام المقترض فى الوفاء بالمشتريات الآجله المستحقه لدائنيه ، ويمكن دراسة ذلك على مدار الشهور المختلفه وليس عند إعداد الحسابات الختاميه فقط ، كما يساعد ذلك التحليل على معرفة السياسة الإئتمانية التى يتبعها دائنو المقترض معه ومدى إلتزام المقترض بها كذلك مدى تناسبها مع السياسة الإئتمانيه التى يتبعها المقترض مع عملائه فى شكل مبيعات آجله (حسابات المدينين وأوراق القبض فى جانب الاصول المتداوله) وسوف نعود لذلك فى موضع آخر .

ـ فترة سداد حسابات الدائنين

كيفية احتسابها = ٣٦٥ / معدل تداول حسابات الدائنين

وهو مؤشر هام تعكس نتيجته مدى إلتزام المقترض بالسداد خلال فترات الإئتمان الممنوحة له من مورديه ، وإذا ما كان هناك تأخير فى السداد الفعلى كما هو وارد فى شروط الإئتمان الممنوحه من الموردين للمقترض ، فإن ذلك يمثل علامه بارزه لابد من التوقف عندها بالرصد والتحليل لمعرفة اسباب ذلك وهل هى أسباب مؤقته طارئه أم أنها أسباب دائمه ، وهل يمكن علاج الموقف بسياسات سريعة قصيرة الأجل أم أن الأمر يستلزم إحداث تغيرات هيكليه داخل المنشأه لتصويب أوضاعها ، وقد يسفر الموقف كله عن حالة عسر مالى داخل المنشأه قد تستفحل لتصل إلى حد تهديد المشروع بالأفلاس نظراً لعدم قدرته على سداد التزاماته قصيرة الاجل ، **وتستطيع هذه الجزئيه أن تعطى للمحلل الإئتمانى أضواء كاشفه عن سياسات ادارة رأس المال العامل للمنشأه وسلامة قرارات الاستثمار فى بنوده المختلفه .**

ـ دراسة هيكل استحقاقات حسابات الدائنين .

وذلك لاكتشاف حالات التأخير فى السداد أن وجدت والتعرف على أسبابها وهل تتناسب هذه الاستحقاقات مع التدفقات النقدية الداخله للمقترض وطبيعة نشاط المقترض أم أن الأمر فى مجموعه فى حاجه إلى مراجعه شامله .

وهكذا نجد فى الأمثله المتقدمه نماذج لما يمكن للمحلل الإئتمانى استقرائه من واقع البيانات وقوائم الحسابات الخاصة بالعميل طالب القرض ، وهو ما يقدم للمحلل المالى مادة خام هائله تمكنه من الغوص فى أعماق نشاط العميل وتشريحه واستجلاء أى غموض والربط بين جوانب الدراسه الإئتمانيه المختلفه بشكل موضوعى .

وفيما يتصل بجوهر جانب المقدره الفنية والمالية والأدارية للمقترض ، فإن ذلك يمكن استخلاصه إلى حد بعيد وقياسه بأستخدام بعض مؤشرات ونسب التحليل مثل :

ـ المقدره الماليه

ويتم النظر اليها من خلال **دراسة مؤشرات السيوله** مثل :

ـ نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

ـ المعدل النقدى = النقدية / الخصوم المتداولة

ـ معدل السيوله السريع = (الأصول المتداولة ـ البضائع) / الخصوم المتداولة

ويتم مقارنة نتائج هذه المؤشرات مع النسب النمطيه السائده فى القطاع أو النشاط الاقتصادى الذى ينتمى إليه نشاط طالب القرض كذلك فى الأنشطه المماثله ، كما تتم المقارنه مع نتائج السنوات السابقه ، ويتم من خلالها التعرف على موقف السيوله لدى المقترض بإعتبارها مدخلاً هاماً للكثير من حالات التعثر التى نتجت من عدم كفاية الأرصدة النقدية الكافية لمواجهة احتياجات التشغيل بالأضافة إلى سداد التزامات الغير من أقساط وفوائد فى مواعيدها .

ـ الكفاءة الأدارية :

وتستهدف مؤشرات التحليل المالى الوقوف على كفاءة الأدارة فى إدارة وتوظيف الموارد الماليه ذات الكلفه العاليه فى الاستثمارات المختلفه وبخاصه الأصول المتداوله التى تمثل المصدر الرئيسى لتوليد النقدية اللازمه لاستمرار عجلة النشاط بالمشروع كذلك سداد الألتزامات لمستحقيها فى مواعيدها .

وأهم المؤشرات هنا ما يلى :

ـ معدل دوران المدينين = المبيعات الآجلة / (المدينين + أ. القبض)

٣٦٥ يوم

- متوسط فترة تحصيل أوراق القبض = ―――――――

معدل دوران المدينين

والمؤشر الأخير ذو أهمية بالغه فى تقييم كفاءة سياسات الإئتمان التى يطبقها المقترض مع عملائه ، ذلك أن أى خلل فى هذه السياسه سوف ينعكس بشكل مباشر على إمكانية استرداد الإئتمان الذى تقدم المقترض لطلبه من البنك .

فإذا ما كانت فترات التحصيل الفعلية تتجاوز ما هو مسموح به فإن ذلك يعكس انخفاض كفاءة جهاز التحصيل التابع للمنشأه طالبة القرض ، ويؤكد وجود موارد مالية متجمدة لدى عملائها فى شكل متأخرات لم يتم تحصيلها وقد يتحول بعضها إلى ديون مشكوك فى تحصيلها أو ديون معدومه وهى مؤشرات شديدة السلبية قد تسفر فى النهاية عن ضياع جانب هام من موارد المقترض الماليه وقد تفضى به إلى الدخول فى دائرة التعثر نتيجة تعثر موقف أحد البنود الهامة فى الأصول المتداوله المتمثل فى المدينين وأوراق القبض خاصة وأن هذا البند هو أقرب بنود الأصول المتداولة بعد بند النقدية من حيث السرعة والقابلية للتحويل إلى نقدية يمكن إعادة تدويرها داخل المنشأة ومواجهة اعباء تشغيل المشروع ومقابلة إلتزامات دائنيه .

وقد يصل الامر بالمحلل المالى إلى اكتشاف أن السبب الرئيسى للتقدم بطلب القرض يرجع إلى وجودعجز فى الموقف النقدى للمقترض وأن السبب الرئيسى الكامن ورا ء هذا العجز النقدى هو وجود متأخرات كبيرة مجمدة أو متعثرة لدى دائنيه وهو ما يعنى أن جانب ملموس من التدفقات النقدية الداخلة التى كان يتوقع دخولها للمقترض لم يتحقق . وفى موقف كهذا **قد تساور المحلل الإئتماني الشكوك في أن تواجه التسهيلات المقترح** منحها نفس مصير المتأخرات المستحقه للمقترض لدى مدينيه ، ومن ثم يحجم رجل الإئتمان عن منح القرض وينتهى إلى التوصيه بأن يقوم المقترض بدفع ورفع كفاءة سياسات التحصيل لمثل هذه المتأخرات مع تعديل شروط السياسة الإئتمانيه المطبقه بين المقترض وعملائه ، ويزداد هذا الموقف خطورة إذا ما كانت الظروف السوقيه للمقترض وطبيعة منتجاته أو خدماته والمنافسه التى يواجهها مما لا يسمح له بسرعة تطبيق سياسات مرنه جديدة تعدل من الأوضاع السلبية لنشاطه وبشكل خاص سياسات الإئتمان والتحصيل وانعكاسهما على موقف السيولة لديه .

- تصنيف المدينين وفق الأهمية والوزن النسبى لعملائه ، تاريخ الاستحقاق :

ويساعد هذا المؤشر فى تحديد الحجم الفعلى للمتأخرات وطول فترة استحقاقها وما أتبعه طالب القرض

بشأنها ، مخصص الديون المشكوك فيها الواجب عمله ، إحتمالات تواجد ديون معدومه نتيجة هذه المتأخرات ، مدى إعتماد المشروع على شريحة واسعة من العملاء أم أن هناك تركيز فى عدد محدود منهم وهو ما يهدد نشاط المقترض وتنعكس عليه أية مخاطر أو توقف أو تعثر قد تلحق بهذا المدين الرئيسى .

تكلفة المبيعـــات

ـ معدل دوران المخزون = ـــــــــــــــــــــــ

المخزون

ويتم مقارنة هذا المؤشر مع النسب النمطيه فى المشروعات المماثلة لنشاط المقترض كذلك مع نتائج نشاط السنوات السابقة ، ومن خلال نتائج هذا المؤشر يمكن استقراء كفاءة المقترض أو معاونيه فى إدارة الإستثمارات فى هذا البند الهام .

فالاستثمارات الزائدة فى المخزون تمثل أموال راكدة ، كما أن الإستثمار بأقل مما يجب يعرض العميل لإختناقات فى تدبير إحتياجاته وقد يتسبب ذلك فى أرتباك أو توقف برامج الإنتاج والبيع والتوريد ، لذا لابد من إتباع سياسة إستثمارية متوازنه بالنسبة للمخزون .

مخصص الديون المشكوك فيها

ـ مخصص الديون المشكوك فيها = ـــــــــــــــــــــــــــــــ

اجمالى المدينين

ويمكن للمحلل الإئتمانى من خلال تتبع أرقام هذا المخصص أن يتعرف على جوانب كثيرة من نشاط طالب القرض مثل كفاءة سياسات الإئتمان والتحصيل وموقف المستحقات المتأخرة ومدى جودة قرارات إختيار المنشأة لعملائها ، كذلك إحتمالات تحول جانب من الديون المشكوك فيها إلى فئة الديون المعدومة ، كما يتعين على المحلل الإئتمانى فحص مدى كفاية المخصص من عدمه .

وفيـمـا يتـعلق برأس المال ، فيمكن من خلال التحليل المالى لمركز العميل من واقع المستندات المقدمه منه الوقوف على ما إذا كانت لديه أموال كافية لممارسة نشاطه أم لا ويمكن معرفة ذلك من خلال نسب ومؤشرات المديونية والتى توضح حجم الأموال المستثمرة فى النشاط وكيف تم تمويلها ، بمعنى حجم مساهمة الموارد الذاتية المملوكة لطالب القرض وحجم الأموال أو مصادر التمويل الخارجية التى تم الإعتماد عليها ويمكن التوصل لذلك من خلال **نسب التحليل المالى لهيكل التمويل كما يلى :**

ـ حقوق الملكية / حقوق الغير = مره

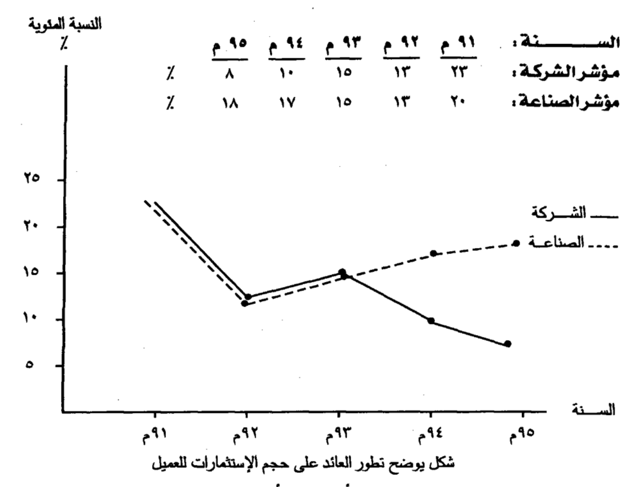
حقوق الملكية / اجمالى الأموال المستثمرة = ٪

حقوق الغيـــر / إجمالى الأموال المستثمرة = ٪

ويفضل صياغة هذه المؤشرات قبل منح التسهيل ثم بافتراض منح الإئتمان المطلوب فقد يتمتع العميل بهيكل تمويلى جيد قبل منحه الإئتمان المطلوب ، إلا إنه فى حالة منحه الإئتمان قد تتدهور عناصر الهيكل التمويلى لنشاطه وترتفع الرافعة التمويلية بشكل حاد قد يهدد قدرته على رد الأموال المقترضة .

كما أن الظروف العامة يمكن استقرائها باستخدام تحليل الإتجاه فى محاولة لتحديد المخاطر الكلية التى تواجه نشاط العميل وتحليل هذه المخاطر إلى مخاطر منتظمة SYSTEMATIC RISKS تواجه جميع المشروعات والقطاعات الإقتصادية داخل المجتمع ، وذلك توصلاً إلى تحديد المخاطر الغير منتظمة UNSYSTEMATIC RISKS وهى تلك التى تتصل بأداء نشاط كل مشروع أو وحدة إقتصادية أو قطاع إقتصادى على حده ، ويفيد تحليل الإتجاه للبيانات التاريخية عن فترات النشاط السابقة فى تحديد موقع نشاط العميل من المشروعات المماثلة والتى تعمل فى نفس القطاع الذى ينشط فيه العميل ، وفى ضوء ذلك يمكن تحديد ما إذا كان تراجع مؤشرات نشاط العميل راجعاً إلى ظروف عامه تحيط بالجميع أم أن هذا التراجع يعود إلى أسباب تتعلق بكفاءة وإدارة العميل لنشاطه وعليه يمكن اتخاذ القرار المناسب فى هذا الشأن ، وفيما يلى مثال لكيفية استخدام تحليل الاتجاه .

مـثــال : البيانات والمؤشرات التالية توصل إليها المحلل المالى والائتمانى بصدد دراسة أحد الحالات المتقدمه للحصول على تسهيلات من البنك ، وقد تم رصد هذه المؤشرات فى محاولة للتأكد من حقيقة الموقف بالنسبة **لمؤشر العائد على الإستثمار** . حيث تبين لرجل الإئتمان من خلال التناول المبدئى لطلب الإقتراض وخلال عملية التحليل المقارن لبيانات خمس سنوات سابقة ، أن هذا المؤشر تعرض للتقلبات وعدم الإستقرار ، بالأستفسار من طالب القرض أوضح أن السبب يرجع لعوامل خارج إرادته وتتصل بكل المشروعات المماثلة داخل السوق . وفى محاولة من رجل الائتمان للتحقق من مصداقية ما أدلى به العميل ولكى يشكل رؤية سليمة بشأن الطلب المقدم للاقتراض ، فإنه قام بجمع مؤشرات الصناعة التى ينتمى اليها العميل طالب القرض وعن نفس فترة الخمس سنوات وباستخدام تحليل الإتجاه باعتباره أحد أدوات التحليل المالى أمكن التوصل إلى مايلى :



شكل يوضح تطور العائد على حجم الإستثمارات للعميل

ويساعد الشكل السابق فى بيان حقيقة الأسباب التى أدت إلى تراجع مؤشر العائد على حجم استثمارات العميل **وهل يعود ذلك إلى :**

١ ـ ضعف أدارة العميل لنشاطه ووجود أسباب داخل المنشأة أدت إلى ذلك التراجع ؟ (مخاطر غير منتظمة) .

٢ ـ أم أن هناك عوامل واسباب خارج سيطرة العميل وتعرضت لها كل المشروعات المماثلة ؟ (مخاطر منتظمة) .

٣ ـ أم أن هناك مجموعة مشتركة من الاسباب تقع فى نطاق المخاطر المذكورة بنوعيها ؟

فإذا كان سبب التراجع يرجع إلى ضعف إدارة العميل ، فإن رجل الإئتمان يكون قد شخص الحالة الإئتمانية ووضع يده على عدد من المفاتيح الهامة وأصبح عليه أن يضع عدد من الفروض فى محاولة لتفسير أسباب الوصول إلى هذا التراجع ومن أمثلة ذلك مراجعة سياسات العميل الشرائية والبيعية والتسويقية والتمويلية وسياسات الإستثمار فى أوراق القبض والنقدية والمخزون ومدى سيولة عناصر وأصول المركز المالى وتوازن هذه الإستثمارات وربط ذلك بمعدلات دوران هذه الأصول وقوتها الايرادية وغير ذلك من الأساليب التى تحلل العلاقات التبادلية والمتشابكة بين مختلف جوانب إدارة نشاط العميل .

ويعكس الشكل السابق بوضوح أنه خلال السنوات الثلاث الأولى من الفترة الزمنية محل التحليل ، أن إداء

الشركة والعائد على استثماراتها كان متمشيا إلى حد التطابق تقريباً إرتفاعاً وإنخفاضاً خلال هذه السنوات الثلاث مع تفوق نسبى للشركة فى السنة الأولى ، وبدءاً من العام الرابع (٩٤م) عاود مؤشر الصناعة الإرتفاع بينما تراجع مؤشر الشركة ، وإستمر نفس الإتجاه السلبى وبصوره أعمق خلال عام ١٩٩٥ م . وتؤكد هذه الدلالات على أن أسباب تراجع مؤشر العائد على مجموع الإستثمارات بالنسبة للعميل إنما يرجع إلى أسباب خاصة بالعميل بصفة خاصة ولاترتبط بالمؤشر العام للصناعة أو القطاع الإقتصادى الذى ينتمى إليه ، **وتمثل هذه الدلالات خطوط حمراء أمام رجل الإئتمان وهو بصدد دراسة طلب العميل .**

الجدارة الإئتمانية إذن مفهوم يتصل بمختلف جوانب دراسة العميل طالب التسهيلات إذ تتصل كما تقدم بكل من :

- جوانب شخصيته المختلفة .
- رأس المال المتوافر لديه .
- الكفاءة والقدرة على إدارة النشاط .
- الضمانات التى يمكن تقديمها للبنك .
- طبيعة الظروف العامة القائمة والمتوقعه والتى تحيط أو ترتبط بطبيعة نشاطه .

وقد عرضنا كيف يمكن توظيف بعض أدوات التحليل المالى لخدمة مفهوم الجدارة الائتمانية وذلك لتعميق رؤية الباحث الإئتمانى ولتوثيق قراره أو توصيته خاصة بالنسبة لطالبى التسهيلات الإئتمانية ممن لهم تواجد قائم ونشاط داخل السوق بحيث يمكن توافر البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التحليل المالى ، وهو ما لايتوافر بالنسبة للعملاء الجدد داخل السوق أو الذين يبدأون نشاطهم لأول مره .

ويمنح الإئتمان لمن تتوافر لديه الجدارة الائتمانية بدلالة المعايير الخمسة التى عرضنا لها موثقة بنسب التحليل المالي ويدعمها استعلام جيد ومستندات لا شبهة فيها .

وتبقى كلمة أخيرة بصدد مفهوم الجدارة الإئتمانية نؤكد فيها على أن الهدف الأساسى من تقييم الجدارة الإئتمانية للمقترض هو تقييم وقياس المخاطر الائتمانية بغرض الوقوف على تلك المخاطر الائتمانية التى قد تصاحب قرار منح المقترض التسهيلات التى يطلبها وكيف يمكن وضع الضوابط أو أخذ الضمانات التى يراها البنك كافية ومناسبة لمواجهة مثل هذه المخاطر الائتمانية وباعتبار أن هذه المخاطر جزء أصيل من أى قرار ائتمانى خاصة وأن هذا القرار يتصل بالمستقبل والأداء المتوقع للمقترض وهو أمر يصعب التحكم فيه الى حد بعيد كما أن التنبؤ به ليس أمراً سهلاً .

٤ـ متـــى ؟

متـى يمنـح الإئتمـان ؟

كـى لا نفقـد إحترامنا لإنفسنا

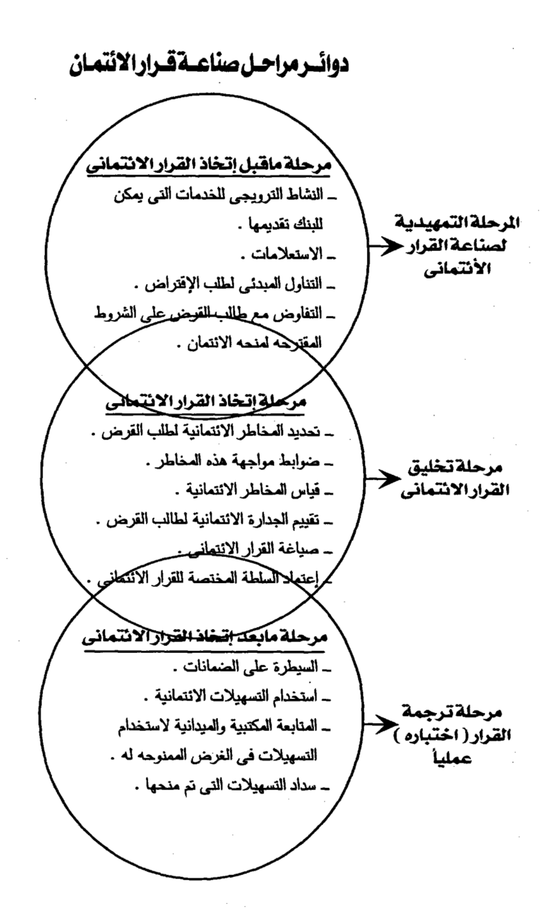
(ومع التسليم من جانبنا بأن المخاطرة الإئتمانية لا يمكن النظر إليها إلا باعتبارها أمراً طبيعيا فيما يتعلق بممارسة الوظيفة الائتمانية ، الا أن ذلك لا يعني إغفال الدراسة العلمية والتزام الحيطة والحذر عند إتخاذ القرار الإئتماني . وبنفس درجة أهمية هذه الدراسة ، يتضح أمامنا درجة صعوبتها لما تحتويه من عمليات معقدة وطويلة من التنبؤ والتخطيط والتحليل فى ظل ظروف متغيره وتحكم حركتها متغيرات عديده يصعب فى كثير من الأحيان إخضاعها للمنهج العلمى فى الدراسة والتحليل ويكتفى رجل الائتمان فى هذه الحاله بخبرته السابقة ، كما تستلزم قدراً كبيراً من المعلومات والحقائق عن أمور كثيرة يصعب توافرها فى ظل بيئة تفتقد نظما دقيقة وأمينة للمعلومات المختلفة .

« وقد سبق تناول موضوع الضمانات ، ويبقى التاكيد على حقيقة هامة مؤادها أن العناصر الأخرى المتعلقة بدراسة العميل لم تلق حظها الوافر من العناية وحسن التقدير من قبل رجال الإئتمان فى العديد من الوحدات المصرفية)[1]

---

(١) من مقال للمؤلف بعنوان (الإئتمان الهارب .. متى نغلق أمامه الحدود) منشور بمجلة الأهرام الإقتصادى الإسبوعى فى ١٩٨٧/١٠/١٢م .

دوائر مراحل صناعة قرار الائتمان



شكل إيضاحى يعكس تداخل وتشابك الجهود داخل البنك ، كما يعكس الطبيعة المستمرة لصناعة قرار الائتمان

متــى يمنــح الإئتمـــان ؟؟

أكدنا خلال السطور السابقة من الكتاب على أهمية وصعوبة صناعة قرار الإئتمان ذلك القرار الذى يمثل سلسله متكامله من الحلقات المتداخله مع بعضها البعض وتتأثر قوة وسلامة هذه السلسلة بقوة وإحكام كل حلقة فيها وتمثل الأسئلة المختلفة التى طرحناها حلقات متتابعة فى هذه السلسلة ، ومن أهم هذه الحلقات تلك المتصلة بتوقيت أو لحظة إتخاذ القرار الإئتمانى بمنح الإئتمان للعميل ، **وتمثل هذه الحلقة العمود الفقرى للقرار الإئتمانى لأنها تغطى مجموعة من المحددات شديدة الحساسية والأهمية** مثل :

(أ) ١ ـ ما هى المخاطر الأئتمانية التى ترتبط بطلب العميل محل الدراسة ، مع تصنيف فرعى لكل مجموعة من هذه المخاطر ، للوقوف على ما يتصل منها بالعميل وبالعملية المطلوب تمويلها كذلك ما قد يتصل منها بالبنك ؟؟

٢ ـ كيف يمكن مواجهة هذه المخاطر ؟؟

٣ ـ ما هى الضوابط الإئتمانية التى يتعين أخذها فى الأعتبار عند الدراسة ؟؟

(ب) كيفية قياس المخاطر المصاحبة لقرار منح الائتمان ، وما هى الأدوات المناسبة التى تستخدم فى عملية القياس هذه ؟؟

(ج) مامدى توافر مبادىء الإقراض الجيد فى الحالة الائتمانية محل الدراسة ؟؟

(د) هل يتوافق القرار الائتمانى مع السياسة الائتمانية العامه بالبنك أم لا ؟؟

خطوات التناول المبدئى لطلب الإقتراض

١) التأكد من أن الطلب المقدم يتفق مع السياسة الائتمانية للبنك .

٢) تحديد حجم المخاطر المرتبطة بطلب الإقتراض .

٣) هل يمكن تجنب هذه المخاطر أو التعامل معها ؟ .

٤) ماهو حجم العائد المطلوب من تمويل الطلب ومدى تناسبه مع المخاطر التى تم تحديدها ؟ .

٥) تكامل وسلامة المستندات والبيانات المقدمة مع طلب الإقتراض .

المخاطر الائتمانية

تتعدد مصادر المخاطر الائتمانية وتتسع دائرتها لتشمل كل الأطراف المتصله بقرار منح الائتمان والمرتبطه به إضافة إلى ما قد تطرحه الظروف العامة من مخاطر تؤثر على قرار منح الائتمان ، ويمكن عرض ذلك كما يلى :

١) مخاطر ترتبط بطبيعة العملية المطلوب تمويلها وطبيعة النشاط الأقتصادى الذى ينتمى إليه نشاط العميل طالب التسهيلات الأئتمانية .

٢) مخاطر ترتبط بالعميل .

٣) مخاطر ترتبط بالبنك مانح الإئتمان .

٤) مخاطر ترتبط بالظروف العامة .

وسوف نعرض لهذه المخاطر تباعاً .

ـ المخاطر التى تتصل بطبيعة العملية المطلوب تمويلها وطبيعة النشاط الذي تنتمى إليه :

تتنوع أشكال منح التسهيلات الإئتمانية ، كما تختلف أهداف كل منها ، ويتميز كل شكل من هذه الأشكال بعدد من المخاطر التى تنجم من طبيعة العملية ذاتها ، وذلك كما يلى :

ـ عمليات تمويل بضمان بضائع :

ومن أمثلة المخاطر الهامة التى ترتبط بطبيعة هذه التسهيلات :

١ـ عدم أستقرار أسعار البيع للبضائع المقدمة كضمان :

الأمرالذى يعرض القيمة السوقية للإهتزاز المستمر ومن ثم عدم السيطرة على النسب التسليفية للبضائع كضمانات للتسهيلات الممنوحة وعدم ثبات نسبة المارج أو الهامش الذى يتخذه البنك كخط أمان بين قيمة البضائع السوقية والنسبة التسليفية الممنوحة بضمانها . وقد يواكب ذلك عدم قدرة العميل أو عدم إلتزامه بتغطية قيمة التراجع فى الضمانات من موارده الذاتية ، حتى يظل البنك محتفظاً بالعلاقة بين قيمة البضائع كضمان ونسبتها التسليفية .

٢ـ تعرض البضائع للتلف والهلاك :

وهذه المخاطر تواجهها أنواع كثيرة من البضائع بحكم طبيعتها أو لخلل طارئ أو متعمد فى ظروفها التخزينية ، الأمر الذى يفقد البنك ضمانته الأساسية المتمثلة فى البضائع المخزنة .

٣ـ التقادم الفنى :

تتعرض بعض أنواع البضائع للتقادم الفنى ، كأن تظهر فى الأسواق مستحدثات أو مبتكرات تكنولوجية تخلق أنماط جديدة لدى المستهلكين بالسوق ، ويحدث تحول فى الطلب عن السلع المخزنة إلى السلع الجديدة

والتى توفر إستخدامات بديلة وجودة أعلى ، فى مثل هذه الحالات تصبح البضائع الموجودة بالمخازن كضمان بلا قيمة حقيقية ، ويصعب سداد قيمة التسهيلات الممنوحة بضمان هذه البضائع لفقد خاصية التسييل الذاتى لها ومن ثم لم تعد مصدراً للسداد .

٤ـ المنافسة داخل السوق :

قد تشتد صورة المنافسه بين المتعاملين فى أنواع معينة من البضائع ، الأمر الذى يهدد مستويات الطلب عليها وتتدهور أسعار البيع نتيجة لعدم التنافس بشكل صحى ورغبة كل حائز لهذه البضائع للتخلص منها سواء لتوقع أنخفاض الأسعار مستقبلاً أو قرب فوات مواسم تصريفها وتصبح تكلفة الأحتفاظ بها بالمخازن مرتفعة جداً ، وقد تظهر طرز وموديلات جديدة تجعل البضائع المخزنة بلا قيمة فى المواسم القادمة .

كما قد تختل العلاقة بين حجم العرض والطلب داخل السوق ، نتيجة دخول متعاملين جدد يزداد معهم حجم المعروض وهو أمر يحدث نفس الآثار السلبية . وقد يكون لعميل البنك الحاصل على تسهيلات بضمان مثل هذه البضائع مركز أو حصة سوقية جيدة فى ظل وضع إحتكارى أو شبه أحتكارى ، وتحت ضغوط المنافسه الغير رشيدة كما تقدم قد يفقد هذه الحصة أو تآكلها بشكل حاد ويؤثر ذلك على القدرة التصريفية لهذه البضائع وبالتالى يحدث خلل فى برامج السداد للتسهيلات من حيث القيمة وتوقيتات الدفع .

٥ـ التقلبات التشريعية :

مثل ظهور تعديلات فى القوانين المنظمة لعمليات الأستيراد والتصدير والجمارك وغيرها ، مما يؤثر على كافةحقائق ومتغيرات قرار منح التسهيلات والتى كانت قائمة فى وقت أتخاذ هذا القرارمثل قرارات حظر الاستيراد لخامات معينه أو سلع وسيطة بعينها وقد يؤثر ذلك على المنتج النهائى الذى يتخصص العميل فيه ويقوم بتخزينه ، وقد يتم رفع الحظر عن الإستيراد لسلع أوخامات معينة الأمر الذى يزيد معه المعروض داخل السوق من أنواع مختلفة بديلة ومتنافسة تفقد عميل البنك القائم بتخزين بضائعه سوقه الرئيسية وترتبك برامج التسويق والبيع وعليه لايستطيع سحب البضائع وحلول آجال سداد التسهيلات وعدم القدرة على الوفاء للبنك .

٦ ـ عدم سلامة المستندات التى تثبت ملكية العميل للبضائع المقدمة منه كضمان للبنك .

٧ ـ عدم توفير الغطاء التأمينى المناسب لحماية البضائع المخزنه ، سواء من حيث قيمة هذا الغطاء أو طبيعة الأخطار المؤمن ضدها (حريق / سطو / تلف ...) .

٨ ـ مخاطر التركيز على منح التسهيلات بضمان بضائع معينة وعدم تنويع أنواع هذه البضائع لتخفيف المخاطر الخاصة بعمليات التركيز .

ـ عمليـات التمويـل بضمـان تنـازلات :

من أمثلة المخاطر التى ترتبط بهذا النوع من التسهيلات مايلى :

١ ـ عدم قدرة العميل كلية على تنفيذ إلتزاماته عن العملية المسنده إليه والتى تمثل مصدر السداد الفعلى .

٢ ـ عدم قدرة العميل على الوفاء ببرامج التنفيذ والتسليم المتفق عليها مما يترتب عليه غرامات وفوائد تأخير تؤثر على إقتصاديات تنفيذ العملية وتآكل ربحيتها وعدم القدرة على سداد الدفعات المقدمة السابق منحها للعميل من البنك .

٣ ـ مصادرة خطابات ضمان الدفعة المقدمة وخطابات الضمان النهائية التى يكون البنك قد أصدرها على قوة عملية التنازلات التى قام بتمويلها ومنح العميل تسهيلات بموجبها .

٤ ـ إرتفاع اسعار المدخلات الخاصة بالعملية المسندة للعميل من تدبير خامات وتأجير معدات وتهيئة المواقع وأجور تشغيل ، وعدم مناسبة ذلك مع أسعار البيع أو التسليم التى سبق للعميل قبولها عند إرساء العملية عليه . فى ضوء ذلك لن يستطيع العميل الإستمرار فى الوفاء بتعهداته بموجب أمر إسناد العملية ، ويصبح التنازل عن العملية غير ذى موضوع حيث يسقط ويفقد قيمتة العملية ، ويصبح البنك فى مثل هذه الحالات فى موقف حرج وعدم وجود غطاء أو ضمانه للتسهيلات السابق منحها .

٥ ـ فقد العميل لبعض كوادره المحترفه والمتخصصة فى تنفيذ عمليات بعينها وعليه يفقد كفاءة التنفيذ أو يعجز عنه كلية مما يعرضه لمشكلات كبيرة مع الجهه المسندة للعملية والتى تنازل عنها للبنك .

٦ ـ إرتباك المركز المالى وتدهوره أثناء إستخدام التسهيلات ، وظهور تهديدات من جهات سيادية لأستيفاء حقوقها مثل الضرائب والتأمينات الإجتماعية ، ومنازعات قضائية مع أطراف أخرى .

٧ ـ إرتباط العميل بتنفيذ عمليات أخرى تسند إليه ، وقيامه فى فترات زمنيه ضاغطه بتنفيذ أكثر من عملية مما يفوق طاقاته الإدارية والتنفيذية والمالية ، تحت ضغط الإنتشار فى السوق وتحقيق أرباح كبيرة ، مما يؤثر فى النهاية على كفاءة تنفيذ مجمل العمليات المسندة إليه وتعرضه للكثير من المشكلات التى ذكرناها فى النقاط السابقة .

ـ عمليـات التمويـل بضـمان الأوراق الماليــة :

تتميزهذه العملية بطبيعتها الفنية وإتساع دائرة المخاطر الخاصة بها حيث ترتبط بدراسة موقف العميل مقدم الأوراق المالية للأقتراض بضمانها كذلك دراسة المركز المالى للشركة مصدرة الأوراق الماليةالمقدمة كضمان ـ أى أن الموقف تهدده مخاطر مزدوجه من العميل والشركة مصدرة الورقة المالية ، وبالتالى يبذل البنك جهد مضاعف فى المتابعة والرقابة المستمرة للمركز المالى لكل منهما ، ويزيد من صعوبة الأمر فى بعض البنوك عدم تكرارية هذه العملية وعدم توافر كوادر متخصصة للقيام باعبائها وتتمثل أهم مخاطر هذا النوع من التسهيلات فيما يلى :

١ ـ عدم إستقرار أسعار بيع الأوراق المالية داخل البورصة .

٢ ـ عدم إستقرار حجم التعامل وعدد العمليات على الورقة المالية .

٣ ـ عدم إستقرار المركز المالى للشركة مصدرة الورقة المالية مما يؤثر على القيمة السوقية للأسهم أو السندات التى تصدرها .

٤ ـ عدم القيد بسجلات الشركة المصدرة للورقة المالية بما يفيد تقديم الورقة المالية للبنك كضمان والإقتراض بضمانها .

٥ ـ منح التسهيلات الائتمانية بضمان أوراق مالية غير مقيدة بالجدول الرسمى لبورصة الأوراق المالية .

٦ ـ عدم سلامة المستندات التى تثبت ملكية العميل للأوراق المالية المقدمه منه كضمان .

٧ ـ عدم قدرة العميل على تغطية الإنخفاض فى القيمة السوقية للأوراق المالية من موارده الذاتيه ، وهو ما يخل بمركز الضمان نتيجة تراجع القيمة السوقية وتآكل النسبة التسليفية بسبب عدم التوازن بين النسبة التسليفية والقيمة السوقية .

٨ ـ تركيز عمليات الإقراض بضمان أوراق مالية على الأوراق الخاصة بعدد محدود من الشركات أو للشركات التى تنتمى لقطاعات إقتصادية معينة (زراعية / صناعية / سياحية) وهو الأمر الذى تنشأ معه مخاطر مرتفعة إذا ما تعرضت المراكز المالية لهذه الشركات لتقلبات حادة ، أو تعرضت هذه القطاعات الإقتصادية لتقلبات الدورات التجارية والموسمية .

ـ عمليـات التمويــل بضــمان كمبيــالات :

١ ـ ألا تعكس الكمبيالات المقدمة كضمان عمليات تجارية حقيقية وعليه تعتبر كمبيالات مجاملة أو صوريه .

٢ ـ عدم إرتباط الكمبيالات المقدمة بطبيعة نشاط العميل ونشاط مدينيه المسحوب عليهم الكمبيالات

المقدمة للبنك كضمان .

٣ ـ عدم تناسب حجم وقيمة الكمبيالات مع حجم نشاط العميل كما تظهره القوائم المالية ونتيجة الإستعلام من المصادر السوقية والمصرفية ونتيجة الزيارة للمنشأة .كذلك عدم تناسب الكمبيالات الخاصة بالمسحوب عليهم من حيث حجم نشاطهم وقيمة هذه الكمبيالات وحجم تعاملاتهم السابقة مع عميل البنك .

٤ ـ عدم تناسب آجال استحقاق الكمبيالات المقدمة مع طبيعة النشاط وطول الدورة التجارية أو التشغيلية لكل من العميل والمسحوب عليهم ، والسياسة الإئتمانية المطبقة لتنظيم تعاملاتهم مع بعضهم البعض .

٥ ـ عدم قبول المسحوب عليهم للكمبيالات ، ووجود تحفظات بشأن الوفاء بقيمة الكمبيالات*.

٦ ـ تركيز عمليات الإقراض بضمان كمبيالات فى أنشطة إقتصادية معينة ، مما يعرض الأموال المقرضة للإهتزازات التى تواجه مثل هذه الأنشطة من كساد وركود وتقلبات موسمية .

٧ ـ عدم إخطار المسحوب عليهم بالبريد المسجل بعلم الوصول بأن الكمبيالات قد قدمت للبنك كضمان للتسهيلات الإئتمانية التى تم منحها للساحب (دائن المسحوب عليهم) .

المخاطر المرتبطة بالعميل

وترتبط هذه المخاطر بالعناصر الرئيسية التى تمثل جدارته الائتمانية على النحو الذى عرضنا له عند الحديث عن معايير الجدارة الإئتمانية المتعارف على تسميتها بالـ 5c's ومن الأمثلة هنا فقد العميل لأهليته لإستمرار التعامل مع البنك ، وإهدار سمعته الشخصية نتيجة سلوكيات إجتماعية طرأت على سلوكه الشخصى بعد منحه التسهيلات ، عدم حرص العميل على الوفاء بإلتزاماته المستحقه للأخرين وتعرضه لعمليات بروتستو أو إشهار إفلاس وهو ما يهدر جدارته الإئتمانية وقوامها إحترام التعهدات والوفاء بالإلتزامات ، تدهور المركز المالى للمقترض ، تراجع الكفاءة الإدارية فى إدارة العميل لنشاطه سواء لأسباب ذاتيه أو لخروج بعض الكفاءات المتميزة من المنشأة ، ومن المخاطر أيضاً تراجع المقدرة الإنتاجية نتيجة خلل فى سياسات وأساليب الإنتاج وجودة المنتجات التى يتخصص العميل فى تقديمها .

المخاطر المرتبطة بالبنك مانح الإئتمان

والمصادر الرئيسية للمخاطر التى تنشأ من داخل البنك يمكن حصرها فيما يلى :

ـ ضعف نظم العمل الداخلية والإجراءات الرقابية .

ـ قصور أجهزة المتابعة .

- عدم توافر الخبرات المتخصصة والتى تتمتع بالكفاءة التى تمكنها من القيام بعملها على خير وجه .
- عدم سلامة صياغة التوصية والرأى لمنح التسهيلات المقترحة (إنظر الجزء التالى للكتاب) .
- عدم توافر قنوات إتصال جيدة بين الإدارات المختلفة داخل البنك والمتداخلة فى صناعة وتنفيذ ومتابعة الإئتمان الذى يتم منحه للعملاء .

ومن الأمثلة المتكررة هنا مايلى :

- عدم الربط فى القرار الإئتمانى وبشكل واضح لا لبس فيه بين توقيت إستيفاء البنك للضمانات وسيطرته عليها وبين بدء إستخدام التسهيلات ، وعملياً يحدث كثيراً أن يتم الصرف للتسهيلات قبل إستيفاء الضمانات .
- عدم إستيفاء مستندات ملكية الضمانات وعدم التحقق من أنه لا توجد منازعات من الغير بشأنها .
- عدم التأمين على الضمانات لصالح البنك فى الحالات التى تستلزم ذلك .
- عدم المتابعة الدورية للضمانات والتحقق من تواجدها وعمل الجرد اللازم بالنسبة للضمانات التى يمكن جردها بسهولة من وقت لآخر .
- عدم الرقابة المستمرة للنسب التسليفية وتناسبها مع مركز الضمان .
- وجود ثغرات أو نصوص غير محكمه فى عقود منح التسهيلات تقلل من سيطرة البنك وسلامة موقفه فى حالات التقاضى عندما تتعثر بعض التسهيلات الإئتمانية .

المخاطر المرتبطة بالظروف العامة

ترتبط هذه المخاطر بالظروف التى تخرج عن إرادة كل من العميل المقترض والبنك المقرض ، والتى قد يصعب التنبؤ بها عند إتخاذ القرار الإئتمانى ، كما لا تتصل هذه المخاطر بنشاط العميل فقط أو بالقطاع الإقتصادى الذى ينتمى اليه فحسب ولكنها تمتد أحيانا لتؤثر فى كافة القطاعات والمنشآت والأنشطة داخل المجتمع .

وتتصل هذه المخاطر أساساً بقرارات سيادية وصدور تشريعات ونظم ملزمة وقد تحدث تغيرات جذرية فى الوضع القائم أو تفرض شروطاً وتضع محاذير تكبل من حركة النشاط الإقتصادى ، كما ترتبط هذه المخاطر بإعتبارات سياسية وإجتماعية معينة داخل المجتمع تحدث آثاراً سلبية على مجريات الحياة الإقتصادية بشكل عام والجهاز المصرفى جزء منها مما يصنع مخاطر كثيرة تؤثر على قدرة العميل على سداد ما حصل عليه من إئتمان وكذلك قدرة البنك على إسترداد هذا الإئتمان وذلك على نحو ما تم التعرض له فى أكثر من موضع فى هذا الكتاب .

مواجهة المخاطر الإئتمانية

المخاطر هى جزء طبيعى من القرار الإئتمانى . ومن الناحية العملية يصعب إلى درجة الإستحالة أن تجد قرار ائتمانى خالى من المخاطر ، **والقرار الإئتمانى فى جوهره محاولة للسيطرة على هذه المخاطره والنزول بها إلى أدنى مستوى ممكن أو تحجيمها وابطال مفعولها نهائياً فى الحالات التى يكون فيها ذلك ممكناً .**

والعمل المصرفى بطبيعته ، والبنك بشكل خاص كمؤسسة مالية تمثل المخاطر جزءاً لايتجزأ من طبيعة نشاطه ولدرجه أن البعض يرى أن البنك بمثابة مؤسسة لتحمل المخاطر BANK IS A TAKEN RISK CORPORATION كما يذهب البعض الآخر [١] إلى القول بإن العمل المصرفى فى جملته هو تحمل للمخاطر المحسوبه ، وأن الرجل المصرفى الناجح هو ذلك الرجل القادر بخبرته على التقييم والتقدير السليم لهذه المخاطر .

THE ENTIRE BANKING BUSINESS IS ONE OF TAKING CALCULATED RISK AND & SUCCESSFUL BANKER IS AN EXPERT IN ASSESSING SUCH RISKS .

وقد عرضنا فى الصفحات السابقة لأهم المخاطر التى تكتنف القرار الإئتمانى ونعرض هنا فى عجالة لكيفية التعامل مع هذه المخاطر ومواجهتها بهدف التغلب عليها وتقليل آثارها السلبية المتوقعة على نتائج القرار الإئتمانى بشأن منح تسهيلات إئتمانية معينة ، ويمكن تناول ذلك كما يلى :

١ ـ سلامة التطبيق للضوابط الخاصة بمنح كل نوع من أنواع التسهيلات الإئتمانية المختلفة .

٢ ـ الإستفادة من خدمات الهيئات المتخصصة فى تأمين وضمان عمليات الإئتمان المصرفى مثل : شركات ضمان الصادرات ، شركة ضمان مخاطر الائتمان .

٣ ـ نقل المخاطر إلى أطراف أخرى TRANSFERRING RISK TO THIRD PARTIES وذلك بإقتسام المخاطر مع الغير ، خاصة فى التسهيلات كبيرة الحجم أو ذات المخاطر المرتفعة ، حيث يتم دعوة أكثر من بنك للاشتراك فى منح هذه التسهيلات تحت مايسمى بالقروض المشاركه SYNDICATED LOANS .

---

(١) PRACTICAL BANKING ADVANCES, EIGHTHEDITION P.27 BY H.L.BEDI, V.K.HARDIKAR

٤ ـ تعزيز نظم الرقابة والمتابعة داخل البنك ، بهدف منع وقوع الإخطاء واكتشافها فى وقت مناسب ووضع الاجراءات الوقائية والعلاجية الملائمة .

٥ ـ إستخدام أساليب القياس المناسبه بهدف قياس المخاطر الإئتمانية التى تصاحب القرارات الإئتمانية بأنواعها المختلفة .

٦ ـ إستيفاء الضمانات التى تلائم كل حالة ائتمانية ، وذلك حينما تسفر مؤشرات الدراسة عن أهمية إستيفاء هذه الضمانات ، وعدم منح الائتمان إنطلاقاً من توافر الضمان أساساً .

بعض أساليب مواجهة المخاطر الائتمانية

ـ تقديم ضمانات عينية .

ـ تقديم كفيل ملئ مالياً وذو سمعة جيدة .

ـ وضع شروط (قيود) على قدرة المقترض فى إتخاذ بعض القرارات التى يرى البنك إنها قد تؤثر على قدرة العميل على رد الائتمان الذى تم منحه له .

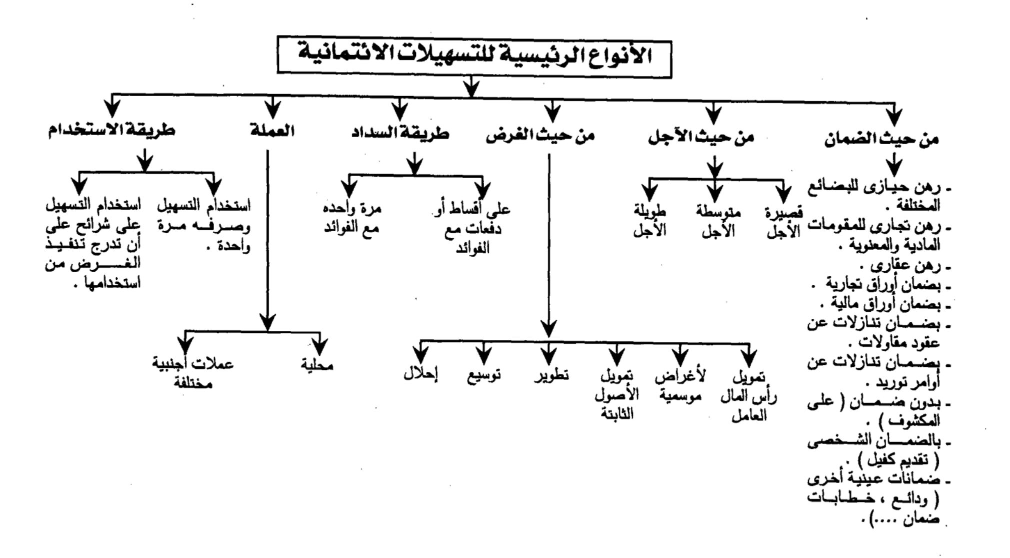
ـ شرط السداد المعجل للتسهيلات فى حالة إرتباك إداء المقترض مستقبلاً .

ـ إشتراط السداد الجزئى (شهرى ، ربع أو نصف سنوى) لتخفيف مخاطر عدم السداد .

ـ شرط سداد الفوائد مقدماً لتخفيض مخاطر عدم السداد .

ـ طلب مشاركة بنوك أخرى فى تقديم الائتمان المطلوب .

ـ تقديم ضمانة هيئات متخصصة .


الأنواع الرئيسية للتسهيلات الائتمانية
من حيث الضمان
- رهن حيازى للبضائع المختلفة .
- رهن تجارى للمقومات المادية والمعنوية .
- رهن عقارى .
- بضمان أوراق تجارية .
- بضمان أوراق مالية .
- بضمان تنازلات عن عقود مقاولات .
- بضمان تنازلات عن أوامر توريد .
- بدون ضمان (على المكشوف) .
- بالضمان الشخصى (تقديم كفيل) .
- ضمانات عينية أخرى (ودائع ، خطابات ضمان ....) .
من حيث الأجل
قصيرة الأجل
متوسطة الأجل
طويلة الأجل
من حيث الغرض
تمويل رأس المال العامل
لأغراض موسمية
تمويل الأصول الثابتة
تطوير
توسيع
إحلال
طريقة السداد
على أقساط أو دفعات مع الفوائد
مرة واحده مع الفوائد
العملة
محلية
عملات أجنبية مختلفة
طريقة الاستخدام
استخدام التسهيل وصرفه مرة واحدة .
استخدام التسهيل على شرائح على أن تدرج تنفيذ الغرض من استخدامها .

الضوابط الإئتمانية لدراسة بعض أنواع الإئتمان الرئيسية بالبنك

- بضمان بضائع .
- بضمان تنازلات .
- بضمان كمبيالات .
- بضمان أوراق مالية .
- بضمان الرهن التجارى للآلات .
- بالضمان الشخصى .

قرارات منح الائتمان بضمان بضائع

أهم الاعتبارات والضوابط الواجب مراعاتها عند إتخاذ هذه القرارات .

- أن تكون البضائع المقدمة كضمان أو لطلب التمويل من السلع الرئيسية .
- أن تتسم أسعار هذه البضائع بالإستقرار وعدم التقلبات الحادة إرتفاعاً وإنخفاضاً .
- إستقرار الطلب على هذه البضائع وعدم تعرضه لدورات وتقلبات حادة رواجاً وإنكماشاً .
- أن تكون هذه البضائع سهلة التصريف ولاتوجد مشكلات بشأن سرعة بيعها دون خسائر .
- ألا تكون سريعة التلف أو قابلة للاشتعال بطبيعتها ، ولابد أن تراعى الإعتبارات التأمينية فى مثل هذه الحالات .
- سهولة التخزين والإفراج عن هذه البضائع من حيث الطبيعة والحجم والحالة المتواجدة عليها .
- سلامة مستندات الملكية لهذه البضائع وتقديمها متكاملة للبنك دون تحفظات أو حقوق للغير بشأنها - إلا فى ظل الأوضاع ووفق الشروط التى يرى البنك وبخاصة الإدارة القانونية قبولها - وذلك فى غير الحالات التى يكون تدبير هذه البضائع قد تم خارج البنك بمعنى عدم فتح اعتمادات مستندية خارجية أو محلية لحساب العميل لتدبير هذه البضائع أو إصدار خطابات ضمان لصالح مورديها للعميل أو أشكال الخدمات المصرفية المختلفة الممكنة فى هذا الشأن .
- الرهن الحيازى لهذه البضائع لصالح البنك فى مخازن مغلقة تخضع للإشراف والمتابعة والرقابة من قبل البنك - وذلك فى الحالات التى لايمكن قبول مخازن مفتوحة بشأنها - سواء لاعتبارات خاصة بالبضائع أو

بالعميل وحداثة تعامله مع البنك أو ضوابط العمل بالبنك وسياسته الائتمانية فى هذا الشأن ، ويلاحظ هنا أن بعض أنواع البضائع بطبيعتها يصعب تخزينها فى مخازن مغلقة وهو مايرفع من مخاطر تمويل مثل هذه البضائع ، وعلى رجل الإئتمان أن يبحث مع العميل عن بعض الضوابط والضمانات الأخرى التى يمكن بها السيطرة على المخاطر القائمة فى حالة التخزين فى مخازن مفتوحة .

- التأمين على البضائع لصالح البنك ولابد أن تراعى **الإعتبارات التالية بالنسبة لعملية التأمين :**
  - القيمة التى سيتم التأمين بها على البضائع .
  - طبيعة المخاطر التى تهدد البضائع التى سيتم تخزينها ، حيث تختلف هذه المخاطر من سلعة لأخرى ، وقد تتراوح بين مخاطر السطو ، الحريق ، التلف ، تعطل ماكينات تبريد لبضائع مخزنة فى ثلاجات وغير ذلك .
  - تنفيذ التغطية التأمينية المناسبه للمخاطر التى يتم تحديدها فى الجزئية السابقة .
  - مدة سريان التغطية التأمينية لحماية حقوق البنك .

- **الاشتراطات الخاصة بالوثيقة مثل :**
  - المستفيد من التأمين (لابد أن يكون البنك مباشرة طول فترة منح التسهيلات) .
  - التعليمات الخاصة بمد أجل سريان الوثائق التأمينية أو تجديدها .
  - كيفية المطالبة بالتعويضات فى حالة تحقق الخطر المؤمن ضده .
  - عدم إصدار الوثيقه معلقة على شرط أو تحفظ يقلل من فعاليتها فى تغطية حقوق البنك الناشئة بموجبها .
  - توقيت وكيفية وحجم سداد الأقساط الخاصة بالوثيقة ومن سيقوم بتحملها .

الاعتبارات العامة الأخرى :

- مراعاة النسب التسليفية للبضائع ، ومتابعة هذه النسب من وقت لآخر طول فترة سريان التسهيلات الممنوحة لعملاء البنك ، ويراعى بالنسبة لهذه النسب التسليفية أية ضوابط صادرة من البنك المركزى أو ضوابط السياسة الإئتمانية بالبنك .
- المتابعة المستمرة لسعر السوق بالنسبة للبضائع المخزنة والمرهونة لصالح البنك ، لإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة فى الوقت المناسب للحفاظ على النسب التسليفية أو إتخاذ قرار مشترك مع العميل بسرعة تصريف البضائع .
- الإلتزام الصارم بقاعدة التلازم بين البضائع المخزنة مع الضمان بحيث يتناسب فى أى وقت قيمة

الضمانات المقدمة مع رصيد البضائع المخزنة وذلك خلال فترة منح التسهيلات الائتمانية بضمان هذه البضائع ، ويلاحظ هنا استثناءات محددة فى الحالات التى تستلزم الإفراج عن البضائع لاستكمال عمليات تصنيع أو توريد أو تصدير ومثل هذه الحالات تعالج وفق ضوابط خاصة لكل منها .

- عدم تركيز البنك لعمليات الإقراض بضمان بضائع على سلعه واحدة أو عدد محدود من السلع ، وذلك لتجنب المخاطر التى قد تتعرض لها محفظة البنك إذا ما تعرضت مثل هذه البضائع المحدودة إلى هبوط حاد فى اسعارها أو تراجع الطلب عليها أو ظهور بدائل لاستخدامها وتقادم مثل هذه البضائع المخزنة تكنولوجياً ولهذا فإن التعامل مع قاعدة واسعة من البضائع يتيح للبنك تنويع محفظة القروض بضمان بضائع ومن ثم تقليل حجم المخاطر المحتملة فى هذا الشأن .
- تحديد أسلوب تقييم قيمة البضائع وهل هو سعر الشراء أو سعر إستيراد البضائع ، الأسلوب المحاسبى لتقييم البضائع كمخزون وأيهما يطبق قاعدة مايرد أولاً يصرف أولاً FIFO ، أم مايرد أخيراً يصرف أولاً LIFO .
- المتابعة المستمرة لحركة السحب والإيداع للبضائع المخزنة ومدى تمشيها مع طبيعة وطول الدورة التجارية أو الإنتاجية للعميل ، مدى تناسب هذه الحركة مع إحتياجات رأس المال العامل ، وطبيعة السلعة ، وكونها بضائع موسمية من عدمه وذلك بغرض الوقوف على أية مشكلات مبكراً بالنسبة لتصريف وتسويق هذه البضائع .
- يحسن فى مثل هذا النوع من التسهيلات الائتمانية أن يكون هناك ترابط بين ضمانات التسويق المسبقة للبضائع مع التسهيلات الائتمانية المطلوبة بضمانها ، مثل أن تكون هناك تعاقدات رسمية للتوريد أو إعتمادات مستندية للتصدير سابقة على منح التسهيلات أو متلازمه معها ومشروطه بها ، بحيث تتم التصفية الذاتية للبضائع بشكل متزامن مع عمليات التوريد أو التصدير .

قرارات منح الائتمان بضمان الأوراق المالية

أهم الإعتبارات والضوابط الواجب مراعاتها عند إتخاذ هذه القرارات :

- سلامة المركز المالى للشركة مصدرة الأوراق المالية المقدمة للبنك من العملاء للحصول على تسهيلات إئتمانية بضمانها ، وأن يتم دراسة هذا المركز المالى وتحليله على الأقل لمدة ٣ ـ ٥ سنوات سابقة للوقوف على مدى إستقرار هذا المركز وسلامة مؤشرات التحليل المالى والاطمئنان إلى متانة المركز المالى للشركة ، والسبب الرئيسى لذلك هو أن سعر الورقة المالية فى المحصلة الأخيرة إنعكاس لمركز الشركة مصدرة الورقة المالية وكفاءة الأداء المالى والتشغيلى بها .

- أن تكون الأوراق المالية المقدمة للإقتراض بضمانها مقيدة بالجدول الرسمى للبورصة ، وذلك حتى يمكن الوقوف على تقييم سليم للورقة المالية تعكسه حقيقة التعامل على الورقة من حيث الطلب والعرض على الورقة المالية .
- أن يتسم التعامل على الورقة المالية بالإستقرار حتى يمكن تكوين رأى سليم بشأنها ، وإلا يشوب هذا التعامل تقلبات غير عادية إرتفاعاً وهبوطاً وهو ما يصعب معه تحديد الإتجاه العام لسعر الورقة المالية والتبؤ بموقفها فى التعامل مستقبلاً .
- أن يكون هناك حجم مناسب من التعامل على الورقة المالية ، بمعنى ألا يكون التعامل فى شكل مرات محدودة وأحجام صغيرة نسبياً .
- الاطمئنان إلى سلامة ونهائية مستندات الملكية للورقة المالية وأن العميل هو مالكها الحقيقى ولا ينازعه حقه فيها أى أطراف أخرى ، كما ينبغى التأكد بشتى الطرق من أن العميل لم يسبق له أن رتب حقوقاً للغير على الأوراق المالية المقدمة منه للبنك للاقتراض بضمانها .
- إتمام الرهن الحيازى لصالح البنك على الأوراق المالية .
- إخطار البنك للشركة المصدرة للأوراق المالية ، بإن هذه الأوراق قدمت للبنك وتم رهنها حيازياً لصالحه ، حتى تقوم الشركة بإثبات ذلك فى سجلاتها وعدم تنفيذها لأية تعليمات من قبل العميل لنقل ملكية هذه الأوراق حيث تعلقت بها حقوق البنك منذ لحظة رهنها حيازياً لصالحه ومنح حامل هذه الأوراق المالية تسهيلات إئتمانية بضمانها .

الاعتبارات العامة الأخرى :

- عدم التركيز على أوراق مالية لشركة بعينها أو لشركات تنتمى لقطاع اقتصادى معين ، وذلك لتجنب مخاطر التركيز إذا ماتعرض المركز المالى لهذه الشركة ، أو تعرض ذلك القطاع الإقتصادى (سياحة ، نسيج ...) لمتاعب إقتصادية قد تتدهور معها أسعار الأوراق المالية لشركات هذا القطاع ، لذا يتعين على البنك تنويع محفظة القروض بضمان الأوراق المالية .
- مراعاة القيمة التسليفية للأوراق المالية ومدى تناسبها مع الموقف السوقى لسعر الورقة داخل البورصة ، لإتخاذ أية إجراءات لتصحيح الموقف فى الوقت المناسب ، وقد ينتهى الأمر إلى الإتفاق مع العميل على بيع الأوراق المالية فى لحظة ما لتجنب المزيد من تدهور قيمتها السوقية .
- أهمية المراجعة المستمرة للقيمة التسليفية للورقة المالية مع قيمتها السوقية فى البورصة .

أهم الإعتبارات والضوابط الواجب مراعاتها عند إتخاذ هذه القرارات :

- تقييم كفاءة وقدرة العميل على تنفيذ العملية المطلوب التنازل عنها والحصول على تسهيلات ائتمانية على قوتها ، ويشمل ذلك مايلى :

- تقييم القدرة على التنفيذ فى ضوء الخبرة السابقة وسابقة الأعمال وشهادات حسن الأداء والتنفيذ من الجهات السابق التعامل معها .
- مدى توافر الخبرة الفنية والإدارية للعملاء .
- مدى توافر الأصول والمعدات اللازمة للتنفيذ .
- مدى توافر القدرة على التنفيذ فى ضوء الإعتبارات السابقة .

- دراسة العميل من حيث :

- التمتع بسمعة جيدة فى ضوء ماسبق ذكره من إعتبارات .
- سلامة مركزه المالى ومدى توازن هذا المركز وسيولة عناصره .
- موقف إستخدام التسهيلات الائتمانية السابقة والقائمة إن وجدت ومدى كفاءة العميل فى إستخدامها وسلامة مؤشرات ذلك الإستخدام .
- موقف العمليات القائمة لدى العميل والتى يقوم بتنفيذها ، ونسبة ماتم تنفيذه منها ومدى تمشى المنفذ مع برامج التنفيذ .
- سلامة المركز الضريبى وعدم وجود مستحقات ضريبية مؤثرة ومتأخرة ، أو وجود قرار بتقسيط مستحقات ضريبية ومدى إنتظام أقساط التقسيط من عدمه ، وهل يظهر المركز المالى للعميل حقيقة الموقف الضريبى من عدمه .
- عدم وجود مستحقات لهيئة التأمينات الإجتماعية بإعتبارها مستحقات سيادية مثل الضرائب تكتسب أولوية قبل حقوق البنك فى حالات التصفية أو التعثر .

- دراسة العملية المطلوب لها تسهيلات ائتمانية بضمان تنازل العميل عن مستحقاته الناشئة عن هذه العملية (مقاولات- توريدات) :

- دراسة طبيعة العملية .

- دراسة حجم التسهيلات المطلوبة ومدى تناسبها مع حجم العملية .
- دراسة إقتصاديات العملية المطلوب تمويلها ويشمل ذلك مايلى :
أ - مدى تناسب الأسعار للتنفيذ أو التوريد بحسب طبيعة العملية .
ب - الربحية المتوقعة من العملية .
ج - الأعباء الأخرى من فوائد وضرائب وتأمينات وإهلاكات .
- دراسة المقدرة على سداد التسهيلات المطلوبة من صافى إيراد العملية المطلوب تمويلها .
- دراسة برنامج التنفيذ .
- دراسة طبيعة التسهيلات الائتمانية المطلوبة ، وهل هى تسهيل ائتمانى واحد أم عدة تسهيلات ائتمانية مثل :
أ - طلب تسهيل سحب على المكشوف بضمان التنازل عن مستحقات العميل عن العملية محل الدراسة .
ب - طلب إصدار خطابات ضمان (نهائية - دفعة مقدمه - حسن تنفيذ) .
ج - فتح اعتمادات مستندية لتدبير بعض إحتياجات تنفيذ العملية سواء مقاولات أوتوريدات (المكون الأجنبى فى العملية) سواء اعتمادات خارجية أو اعتمادات محلية لصالح وكيل محلى لشركات أجنبية بالخارج يتوافر لديه المكون الأجنبى المطلوب .

وهل تتفق هذه التسهيلات من حيث طبيعتها وحجمها مع طبيعة وحجم العملية محل الدراسة .

- دراسة الكيفية التى سيحصل بها العميل على مستحقاته من الجهة المسندة للعملية .

- الضوابط العامة لمنح الائتمان لهذا النوع من التسهيلات :

- التنازل عن العملية بكامل قيمتها لصالح البنك (حتى لو كان التمويل سيتم لجزء منها) ويتعين عدم قبول التنازل الجزئى عن العملية .
- قبول الجهة المسندة لعقد المقاولات أو التوريد لهذا التنازل من قبل العميل لصالح البنك .
- إقرار الجهة المسندة بأنه لم يسبق للعميل التنازل عن مستحقاته فى هذه العملية لصالح أى طرف أخر .
- إثبات البنك لتاريخ التنازل بالشهر العقارى لإمكان الاحتجاج به قبل الغير فى حالة حدوث أى نزاع مستقبلاً .
- تحديد نسب للصرف من التسهيلات يراعى فيها التناسب والتزامن مع برنامج التوريد والتنفيذ ، كذلك توقيت وحجم حصول العميل على مستحقاته من الجهة المسندة وفق ماهو وارد بعقد العملية

المتنازل عنها لصالح البنك ووفق ماتم دراسته بمعرفة البنك قبل منح التسهيلات .

ـ متابعة التنفيذ من قبل الجهات المختصة داخل البنك أو غيرها من الجهات الخارجية التى يرى البنك أهمية إسناد عملية متابعة التنفيذ لها وتقديم تقاريرها المعتمدة للبنك أو معاونة البنك فى هذا الشأن ، وذلك بغرض الوقوف على تناسب حجم المنفذ مع برامج التنفيذ وعدم وجود أى تعثر ومشاكل تعوق التنفيذ مع ما يترتب عليه من أعباء وغرامات تأخير وجزاءات أو إحتمال سحب العملية أو إيقاف تنفيذها وحدوث منازعات قانونية ، وإنعكاس ذلك كله على إختلال برنامج التدفقات النقدية المتوقع من تنفيذ العملية ومن ثم إنهيار إقتصاديات تشغيلها وعدم تحقيق الربحية التى كان مخطط لها ومن ثم عدم قدرة العميل على السداد وهو مايهدد قدرة البنك على إسترداد التسهيلات الائتمانية السابق منحها له .

قرارات منح التسهيلات بضمان كمبيالات

١ ـ التحقق من إرتباط الكمبيالات بعمليات تجارية فعلية .

٢ ـ إرتباط العملية التجارية محل الكمبيالة بطبيعة نشاط العميل طالب القرض بضمان كمبيالاته .

٣ ـ إرتباط طبيعة النشاط للأطراف الموقعه للكمبيالة (مثل مصنع أثاث ومعارض بيع الأثاث ، تجار الأخشاب ...) ، (الكاوتشوك ، البطاريات وقطع غيار السيارات) .

٤ ـ تناسب تاريخ استحقاق الكمبيالات وطول دورة النشاط وطبيعته لكل من ساحب الكمبيالة والمسحوب عليه .

٥ ـ تناسب حجم (عدد / قيمة) الكمبيالات مع حجم الأموال المستثمرة فى نشاط كل من الساحب والمسحوب عليه وتناسب ذلك مع حجم المبيعات الكلية ونسبة النقدى والآجل منها .

٦ ـ تناسب قيمة وآجل استحقاق الكمبيالات المقدمة للاقتراض بضمانها مع شروط السياسة الإئتمانية التى يطبقها العميل مع عملائه (مدينيه المسحوب عليهم الكمبيالات) .

٧ ـ قبول المسحوب عليه الكمبيالات المقدمه .

٨ ـ وضع حد أقصى لقيمة الكمبيالات التى يمكن قبولها وتكون مسحوبة على عميل واحد ، وذلك بهدف توزيع المخاطر فى حالة توقف أحد هؤلاء المسحوب عليهم (ويراعى هنا ماذكر بالبنود أرقام ٤ ، ٥ عاليه) .

٩ ـ تحديد حد أقصى لتواريخ استحقاق الكمبيالات التى يمكن قبولها (يراعى ماذكر بالبنود أرقام ٤ ، ٥ ، ٦) .

١٠ ـ الإستعلام من المصادر السوقية والمصرفية والزيارات الميدانية للمسحوب عليهم واستيفاء حد أدنى من المستندات الخاصة بهم مثل شهادات البروتستو والإفلاس ومستخرج حديث من السجل التجارى وشهادة عدم توقيع حجوزات وغير ذلك من المستندات التى تساعد على الحكم مبدئيا على سلامة العلاقة التجارية بين الساحب والمسحوب عليه وأنها تعاملات حقيقية لا تشوبها الصورية أو المجاملة وكذلك تحديد مبدئى لقدرة المسحوب عليه على السداد .

١١ ـ تحديد نسبة تسليفية مناسبة لقيمة الكمبيالات التى يقدمها العميل طالب التسهيلات ، وذلك فى ضوء توافر الضوابط السابقة ، وجدارته الائتمانية ، وسابقة تعاملاته مع البنك أن وجدت ، الظروف العامة التى تحيط بالنشاط الخاص بالعميل ، وما إذا كان يواجه حالات ركود أو كساد قائمة أو متوقعة ، أو تحيط به مخاطر غير عادية ، مع مراعاة نظم العمل والسياسة الأئتمانية بالبنك بشأن النسب التسليفية واجبة التطبيق لأنواع التسهيلات المختلفة ، كذلك تعليمات البنك المركزى .

كما يتعين وضع إطار تنظيمى للرقابة والمتابعة على الكمبيالات المقدمة برسم الضمان يوفر ما يلى :

- عدد/ قيمة الكمبيالات القائمة على مستوى كل مسحوب عليه .
- نسبة المرتد دون دفع .
- نسبة المدفوع .
- نسبة ما تم تأجيله بناء على طلب العميل الذى منح التسهيلات .
- إخطار المسحوب عليهم المقدم كمبيالات بإسمائهم بخطابات بعلم الوصول توضح تفصيلاً بيان كمبيالاتهم المودعة لدى البنك بمعرفة الساحب كضمان وأن الدفع يتم لحساب البنك كمستفيد من هذه الكمبيالات .

- عدد المسحوب عليهم الذين تم إستبعادهم بعد رد أو إجراء بروتستو عدم الدفع ضدهم .
- مدى تمشى الرصيد المستخدم من التسهيلات مع قيمة الكمبيالات القائمة كضمان للمحافظة على نسبة المارج.
- المتابعة الشهرية لمركز الضمانات .
- عدم وجود إية تحفظات على حق البنك فى تحصيل قيمة الكمبيالات .
- مراعاة أن الكمبيالات المقدمة كضمان للتسهيلات الأئتمانية تعتبر مرهونة حيازياً لصالح البنك .
- إستيفاء العمولات والمصروفات والفوائد ورسوم الدمغة أولاً بأول وعدم تحميلها على مركز الضمان مما يؤثر على تآكل نسبة المارج .

ضوابط منح التسهيلات بضمان الرهن التجارى للآلات

(١) أن تكون الآلات المقدمة كضمان للحصول على تسهيلات إئتمانية فى حالة فنية جيدة وأن تكون فى حالة تشغيل فعلى وليست تحت الصيانة أو لم يتم تركيبها بعد وتجربتها على خطوط الإنتاج .

(٢) التحقق من مستندات ملكية العميل للآلات وعدم وجود حقوق للغير عليها .

(٣) تقدير قيمة الآلات بمعرفة مختصين يسند إليهم البنك عملية التقييم أو بواسطة الإدارات الفنية المختصة التى تتواجد فى بعض البنوك .

(٤) إستخدام أسلوب مناسب لتقييم هذه الآلات وهل سيتم تقييمها على أساس القيمة الدفترية Book value أو على أساس القيمة السوقية Market value .

(٥) ألا تكون الآلات عرضه مستمرة للتقادم التكنولجى وهو ما يجعلها تفقد الكثير من قيمتها البيعية فى حالة التخلص منها والرغبة فى أستبدالها وإحلال آلات أكثر تطوراً مكانها .

(٦) أن تكون طبيعة الآلات قابلة للرهن التجارى ، حيث يصعب ترتيب رهن تجارى على بعض الآلات الصغيرة أو المتنقلة من موقع لآخر .

(٧) تحديد نسبة تسليفية مناسبة فى ضوء نتيجة التقييم وطبيعة الآلات وعمرها التشغيلى وسنة الصنع وحالتها الفنية ، مع مراعاة الفرق بين العمر الفنى والعمر الأقتصادى للآلات .

(٨) إلا تكون الآلات بطبيعتها فى حاجة مستمرة إلى الصيانة أو تكون هناك إحتمالات كبيرة لتعطلها من وقت لآخر ، أو تكون فى حاجة إلى عمالة شديدة التخصص وتتميز بمهارات معينة يصعب تدبيرها داخل سوق العمل لأن ذلك قد يؤدى إلى توقف الآلات المرهونة وتعطل خطوط الإنتاج وبالتالى عدم تحقيق إيرادات يستخدم جانب منها فى سداد مستحقات البنك .

(٩) التأمين على الآلات لصالح البنك ويراعى فى هذه الجزئية مايلى :

- قيمة الغطاء التأمينى ، ويفضل أن يكون بقيمة التسهيلات الممنوحة أو المطلوب الحصول عليها مضافاً إليها هامش يغطى العوائد والعمولات المصرفية لمدة عام على الأقل .
- تحديد المستفيد من الغطاء التأمينى المناسب (حريق ، سطو .. خلافه) .
- تحديد الطرف الذى سيتحمل قيمة أقساط التأمين وعدم تحميله على قيمة السلفة حتى لا تختل النسبة التسليفية .

(١٠) إلزام العميل بتغطية أعباء خدمة القرض من موارده الذاتية أولاً بأول حتى لا تتأثر العلاقة بين قيمة الآلات المرهونة كضمان وبين القيمة التسليفية الممنوحة بضمانها .

(١١) ألا يتم الصرف قبل إتمام الرهن التجارى والتأشير بذلك فى السجل التجارى للعميل والحصول على مستخرج من هذا السجل بعد التأشير بالرهن .

(١٢) تحمل العميل المصروفات وأعباء الرهن والتوثيق من موارده الذاتية وعدم تحميلها على التسهيل .

(١٣) توقيع عقود الرهن وشهرها خلال ١٥ يوم من تاريخ العقد وإلا سقطت الإجراءات ويتعين إعادتها مرة أخرى .

(١٤) تجديد الرهن كل ٥ سنوات حتى لا يسقط ويفقد البنك ضمانته فى حالة منح تسهيلات لأكثر من هذه المدة الزمنية .

(١٥) مراعاة أجل منح التسهيل والحالة الفنية للآلات والعمر الإقتصادى المقدر لها .

ومن الحالات الخاصة هنا ، التسهيلات الخاصة بفتح اعتمادات مستندية [١] لاستيراد آلات من الخارج ويتم رهنها عند وصولها والإفراج عنها من الدائرة الجمركية وتركيبها بمنشأة العميل المقترض .

ويغلب على الحالات السابقة قيام البنك بدفع قيمة الآلات للمورد بالخارج من خلال البنك المراسل بالخارج وذلك عند تقديم المورد لمستندات الشحن التى تثبت قيامه بشحن الآلات المطلوبه وفق ماهو محدد بالإعتماد المستندى وذلك بعد مطابقة المراسل الخارجى للمستندات مع شروط الإعتماد فى مثل هذه الحالات يكون البنك قد أفرج عن التسهيلات قبل الحصول على الضمانات (الآلات المستورده) **ويتغلب البنك على هذه المشكلة بما يلى :**

١ ـ تقديم العميل عند التعاقد على إستخدام التسهيلات وقبل فتح الإعتماد المستندى لاستيراد الآلات ـ تقديم ـ توكيل رسمى غير قابل للإلغاء لصالح البنك ويخول البنك فيه حق الرهن التجارى للآلات عند وصولها والإفراج عنها من الدائرة الجمركية وتركيبها بمنشأة العميل .

٢ ـ الرهن الحيازى لمستندات الشحن ، بإعتبار أن المستندات تمثل البضائع أو الآلات ، وباعتبار أن سند الشحن هو مستند الملكية إذ يصدر لصالح البنك Order Bank .

وللوقوف على تفاصيل أنواع سند الشحن وشروط تمثيلها للبضائع وعلاقة نوع سند الشحن بالتسهيلات الائتمانية والمشكلات والتحفظات التى ترد بسند الشحن وغير ذلك يمكنك الرجوع إلى مؤلفنا [٢] (سند الشحن البحرى فى إطار الإعتمادات المستندية) .

أهم الضوابط الخاصة بمنح التسهيلات بالضمان الشخصى وبدون ضمان

ـ التمتع بسمعة جيدة .

ـ خبرة كبيرة وإدارة جيدة لنشاطه .

ـ سلامة المركز المالى وقوته وسيولة أصوله .

(١) للمؤلف الإعتماد المستندى والتحصيل المستندى / الطبعة الخامسة ١٩٩٧ م .
(٢) للمؤلف (سند الشحن البحرى فى إطار الاعتمادات المستندية ـ مع منهج مقترح لإشكالية نظافة سند الشحن البحرى) ـ الطبعة الأولى ١٩٩٥ م ـ بالمكتبات الكبرى بالقاهرة والإسكندرية وبورسعيد ـ وهو مرجع هام ومتفرد فى موضوعه ننصح باقتنائه وقراءته .

- عدم وجود ديون ممتازة (ضرائب وتأمينات) متأخرة أو مستحقة أو متنازع عليها ، وبالنسبة لحالات النزاع التى لم يتم حسمها يتعين التحوط بمخصصات جيدة فى المركز المالى للعميل .
- سابقة التعامل مع البنك أو مع وحدات مصرفية أخرى ومؤشرات ذلك التعامل .

وفى الحالات التى يوجد فيها كفيل ، يراعى النقاط السابقة بالنسبة للكفيل **أيضاً بالإضافة إلى مايلى :**

- مراعاة صلاحية الكفالة وتجديدها باستمرار مع كل تجديد للتسهيلات .
- أن تغطى الكفالة قيمة التسهيلات وفوائدها .
- المتابعة المستمرة للمركز المالى لكل من المقترض والكفيل سواء كان شخص طبيعى أو معنوى .

قياس المخاطر الائتمانية

التحليل المالى :

يمثل التحليل المالى أحد الأدوات الهامة التى يستعين بها صانع القرار الائتمانى بصدد إنهاء مهمة التحليل الائتمانى المتكامل لطلبات الإقتراض التى تقدم إليه بأنواعها المختلفة ، ويختلف إعتماد صانع القرار على أدوات التحليل المالى المختلفة بأنواعها التقليدية والحديثة **وذلك باختلاف حجم القرض المطلوب ، وفترة سداد القرض ، سابقة تعامل طالب القرض مع البنك ، فترة نشاط طالب القرض داخل السوق ، الغرض من القرض ، المستوى الإدارى الذى يناط به إعتماد القرار الائتمانى** ، هذه المحددات وغيرها تلعب دوراً هاماً يؤثر على مدى الاعتماد فى صناعة قرارات الائتمان والتمويل على توظيف أساليب التحليل المالى المختلفة من حيث العمق والتنوع ودرجة الإتساع .

ولن نتعرض هنا لموضوع التحليل المالى بشكل موسع [1] ، ولكن سنكتفى بتناوله بما يخدم أهداف هذا الجزء من الكتاب وسوف نعرض لموضوع التحليل المالى كما مايلى :

الأهمية يكتسب موضوع التحليل المالى أهميته فى ضوء مايلى :

١ ـ التخطيط المالى للمشروعات ومنشآت الاعمال .

٢ ـ أحد مصادر الإستعلام وتوفير المعلومات عن العميل أو مقدم طلب الاقتراض ، إذ يمكن بمطالعة قوائم وكشوف الحسابات الختامية **استقراء مايلى :**

أ ـ درجة سيولة الأصول المختلفة على النحو الوارد فى المركز المالى .

ب ـ مدى توازن الاستثمارات فى بنود المركز المالى المختلفة .

ج ـ تطور النشاط وحجم الاعمال من خلال مقارنات نتائج الاعمال لفترات زمنية مختلفة .

د ـ تقييم مدى سلامة قرارات التمويل .

هـ ـ مدى توازن الهيكل التمويلى .

وباستعراض النقاط السابقة يمكن التوصل إلى مؤشرات هامة وتشكيل رؤية واضحة وشبه متكاملة تمثل مدخلاً أساسياً لاستكمال جوانب دراسة طلب الاقتراض والربط بين تلك المؤشرات وباقى المستندات الأخرى التى تقدم بها طالب الاقتراض وربط ذلك كله مع ماسوف تسفر عنه الزيارة الميدانية لمواقع نشاط العميل

---

(١) أنظر كتابنا (دور دراسات الجدوى والتحليل المالى فى ترشيد قرارات الاستثمار والائتمان) طبعات مختلفة بالمكتبات الكبرى بالقاهرة والأسكندرية وبورسعيد .

ومصادر الاستعلام المختلفة ، وفى غمار ذلك كله قد تتكشف أبعاد خافية حاول طالب الإقتراض حجبها عن عمد أو عن غير عمد ، كم أن إكتشاف أية تناقضات بين المؤشرات المذكورة يمكن أن يقود صانع القرار الائتمانى إلى تعميق بحثه فى جوانب معينة بقصد تكوين رأى نهائى وسليم فى طلب الإقتراض المقدم إليه .

٣ ـ إكتشاف نقاط القوة والضعف فى المركز المالى لطالب القرض ، ومن ثم تقييم السياسات المختلفة ومستوى الأداء داخل نشاطه .

الأهداف

يسعى التحليل المالى إلى تحقيق الأهداف التالية :

١ ـ قياس كفاءة وفعالية السياسات المختلفة المطبقة داخل المشروع مثل سياسات التمويل والبيع والشراء والتخزين والائتمان والتسويق .

٢ ـ قياس كفاءة وفعالية الإدارة .

٣ ـ حماية ثروة الملاك وحقوق الدائنين .

يهم من ؟ تهتم أطراف كثيرة بنتائج ومؤشرات التحليل المالى ، وأهم هؤلاء الأطراف مايلى :

١ـ أصحاب المشروع : إذ يسعى هؤلاء إلى تعظيم ثروتهم والحفاظ عليها وتنميتها ممثلة فى رأس المال المملوك والمستثمر داخل المشروع ، والأرباح المحتجزة عن نشاط سنوات سابقة ولم يتم توزيعها على الملاك بل تم إعادة تدويرها وتوظيفها داخل النشاط ، بغية تدعيم مصادر التمويل الذاتية وتقليل الإعتماد على مصادر التمويل الخارجية وبما يحقق المزيد من توازن الهيكل التمويلى للمشروع وتقليل تكلفة التمويل وينعكس ذلك ايجابياً فى النهاية على نشاط المشروع من خلال ترشيد النفقات وتعظيم الربحية وزيادة الحصة السوقية وتحسين سعر بيع أسهم الشركة فى البورصة (إذا ماكان الشكل القانونى للعميل شركة أموال مثل الشركات المساهمة والتوصية بالأسهم) .

وبشكل عام يمكن لأصحاب المشروع تقييم القيمة السوقية والربحية والنمو والحصة السوقية لمشروعهم .

٢ـ الدائنون : الذين يتعاملون مع طالب القرض ويقومون بمنحه ائتمان تجارى فى شكل تسهيلات فى الدفع سواء فى صورة حسابات مفتوحة أو أوراق دفع ، ويهتم الدائنون بنتائج التحليل المالى لأنه إذا ما أسفر

عن مؤشرات إيجابية كان ذلك مشجعاً لهم على منح مزيد من التسهيلات التجارية للعميل محل الدراسة واطمئنانهم على حقوقهم طرفه وإذا ما أسفر التحليل عن مؤشرات سلبية فقد يدفعهم ذلك إلى الحيطة والحذر وإعادة مناقشة شروط منح التسهيلات وتخفيض آجالها أو إستبدالها بالبيع نقداً دون تسهيلات فى الدفع وتحديد تكلفة مرتفعة لمنح هذا الائتمان .

٣-البنــــك: بوصفه مقرض يريد أن يطمئن على جدارة طالب القرض الائتمانية وقياس المخاطر الائتمانية للتعامل معه . ويحتكم القرار الائتمانى فى جانب كبير منه إلى مؤشرات ونتائج التحليل المالى كما تسفر عنها الدراسة والتى تساعد فى تحديد حجم الائتمان الممكن منحه ، شروطه ، آجاله ، تكلفته ، درجة اليسر أو العسر المالى التى تواجه العميل طالب القرض من خلال مؤشر المقدرة على السداد .

- آخــرون : كما تهتم جهات أخرى داخل المجتمع بحكم وظائفها الإشرافية والرقابية أو أنشطتها العملية والبحثية بدراسات التحليل المالى ونتائجها وذلك لخدمة أغراض كل منها .

المعاييــر تستخدم معايير رئيسية لعقد المقارنات بين نتائج التحليل المالى وأهم هذه المعايير مايلى :

- معاييـر تاريخيـة- للمقارنة مع سنوات وفترات زمنية سابقة على مستوى المنشأة ذاتها ، تحليل الاتجاهات Trend Analysis .

- معاييـر الصناعـة أو القطاع الإقتصـادى- وذلك لتقييم الأداء والمقارنة بين نتـائج التحليل المالى لدراسة العميل طالب القرض مقارنة مع المؤشرات العامة للصناعة أو القطاع الاقتصادى الذى ينتمى إليه نشاط هذا المقترض ، وذلك بقصد الوقوف على حقيقة أداء طالب القرض وإلى أى مدى يقترب أو يبتعد عن الإتجاه العام للقطاع الذى ينتمى إليه ومركزه النسبى فى هذا القطاع Industry Comparative Analysis .

الأســاليب هناك أساليب كثيرة يمكن الإستفادة بها والاعتماد عليها فى إنجاز عملية التحليل المالى ومن أمثلتها :

أولا : الأســاليب التقليديــة :

١ - التحليل الأفقى - التحليل الديناميكى .

٢ - التحليل الرأسى - التحليل الإستاتيكى .

٣ ـ تحليل الإتجاه .

٤ ـ تحليل ديبون .

٥ ـ قائمة مصادر الأموال والاستخدامات .

٦ ـ تحليل النسب والمؤشرات المالية .

وهى أكثر أساليب التحليل المالى شيوعاً فى الإستخدام ، نظراً لاستقرار مؤشراتها وسهولة إحتسابها وقراءة نتائجها ، **وتتضمن** [1] **أربعة مجموعات رئيسية** يتصل بها مجموعة من النسب والمؤشرات المالية والتى تخدم مجموعة معينة من الأهداف وذلك كما يلى :

١ ـ نسب السيولة أو اليسر المالى (أو الفشل المالى) Liquidity Ratios

لقياس قدرة طالب القرض على سداد إلتزاماته المالية قصيرة الأجل بشكل خاص ، كذلك إلتزاماته المالية الأخرى .

٢ ـ نسب الربحية Profitability Ratios

لقياس فعالية السياسات المختلفة التى يطبقها طالب القرض فى إدارته لنشاطه مثل سياسات الإنتاج والشراء والبيع والمخزون والتسويق والتمويل .

٣ ـ نسب النشاط Activity Ratios

لقياس كفاءة الأصول المستثمرة فى النشاط وقدرتها على توليد المبيعات والمساهمة فى تحقيق الربحية .

٤ ـ نسب الرفع المالى (المديونية) Leverage Ratios

لتحديد طبيعة مصادر التمويل التى استخدمت فى تمويل الاستثمار فى الأصول المختلفة .

ويفيد التحليل بالنسب والمؤشرات المالية فى تقديم إجابة عن أسئلة خمسة هامة يمكن من خلالها تقييم أداء وكفاءة وفعالية الإدارة وذلك على النحو التالى :

(أ) هل تقترض المنشأة أكثر مما ينبغى ؟ وتفيد الإجابة فى التعرف على الطاقة الإقتراضية للعميل Borrowing Capacity .

(ب) هل يقوم العميل باستخدام الأصول المتاحة لديه بكفاءة ؟ وذلك للوقوف على القوة الإيرادية Earning Power لهذه الأصول .

---

(١) أنظر دور دراسات الجدوى والتحليل المالى فى ترشيد قرارات الاستثمار والائتمان (مرجع سبق ذكره)

(ج) مامدى سلامة السياسة الائتمانية التى يتبعها العميل ؟ بهدف تقييم طبيعة هذه السياسة وهل تحتاج إلى إعادة تقييم وصياغة شروط وعلاقات تجارية جديدة ، وهل ينفذ العميل سياسة ائتمانية متحفظة أو مغامرة .

(د) ماهى سياسات المخزون التى ينفذها العميل ؟ ويفيد ذلك فى الوقوف على كيفية تقييم المخزون وحجم الاستثمار فيه وتحليل عناصره وسياسة الإستثمار فى المخزون بشكل عام ، وهل يحتفظ بمخزون زائد أو أقل مما ينبغى وتأثيرات ذلك على الأداء العام للنشاط .

(هـ) هل تتناسب مستويات الربحية التى يحققها العميل مع الأنشطة المماثلة له ؟

ولابد أن يكون صانع القرار الائتمانى قادراً على فهم واستيعاب نتائج ومؤشرات التحليل المالى وتشابك علاقاتها المتداخلة والقدرة على الفصل بين الأسباب والنتائج ، وكذلك المقدره على توظيف هذه النتائج لخدمة وصياغة القرار الائتمانى ، وبحيث لايأتى التحليل المالى كجزء منفصل ومستقل بمثابة جزيرة منعزلة داخل الدراسة لانجد لمؤشراته اية إنعكاسات فى صياغة ضوابط ومحددات القرار الائتمانى .

لذلك كله نؤكد على ماسبق أن ذكرناه عند الحديث عن من يمنح الائتمان ، حينما أشرنا إلى أهمية أن تتوافر لصانع القرار الائتمانى مجموعة من المعارف والخبرات ومنها ما يتصل بالجوانب المالية والتمويلية ، لأنه بدونها لن يكون قادراً على إعداد القوائم المالية وتبويبها بشكل علمى وموضوعى وعرضها وتحليل بنودها وتفسير نتائجها .

٥ـ **تحليل ديبــون :** ويعتمد هذا الأسلوب على توظيف النسب والمؤشرات المالية بكيفية معينة بهدف معرفة مايلى :

١ـ **معدل العائد على إجمالى الأصول** ويحتسب وفق هذا الأسلوب كالآتى :

هامش الربح بعد الضرائب × معدل دوران إجمالى الأصول

↓ ↓

$$= \frac{\text{صافى الربح بعد الضرائب}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالى الأصول}}$$

مع مقارنة النتائج مع متوسطات الصناعة أو القطاع الاقتصادى الذى ينتمى إليه نشاط طالب القرض ، وبحيث يمكن تحديد نقاط القوة والضعف فى الأداء .

تعرض هذا الأسلوب بعد فترة من التطبيق العملى الى تعديل بهدف إحتساب معدل العائد على حقوق المساهمين.

٢ـ **معدل العائد على حقوق المساهمين** ، ويحتسب كما يلى :

هامش الربح بعد الضرائب × معدل دوران الأصول × مضاعف الملكية

$$= \frac{\text{صافى الربح بعد الضرائب}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول}} \times \frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{حقوق المساهمين}}$$

ويهدف مؤشر مضاعف الملكية إلى التعرف على أو قياس مدى مساهمة أموال وحقوق المساهمين أصحاب المشروع فى مجموع الأصول المستثمرة .

٦ـ قائمة مصادر الأموال والإستخدامات

هى أحد الأدوات المساعدة فى التحليل المالى وتلعب دوراً هاماً فى بيان حركة الأموال داخل منشأة العميل خلال فترة زمنية محددة وهذه الفترة عادة تقع بين تاريخى إعداد الميزانية والحسابات الختامية عن عامين متتابعين . وتساعد القائمة فى التعرف على التغيرات التى تمت فى هيكل الأصول والهيكل المالى وكيفية إستخدام الأموال داخل المنشأة . ويتم إعداد القائمة وفق معادلة بسيطة طرفاها كما يلى :

ـ مصادر الأموال :

١ ـ صافى أرباح النشاط .

٢ ـ أقساط الأهلاك .

٣ ـ الزيادة فى الخصوم .

٤ ـ النقص فى الأصول .

٥ ـ الزيادة فى حقوق الملكية .

ـ إستخدامات الأموال :

١ ـ صافى الخسارة (مع مراعاة أقساط الاهلاك) .

٢ ـ توزيعات الأرباح والمكافأت .

٣ ـ النقص فى الخصوم .

٤ ـ الزيادة فى الأصول .

٥ ـ النقص فى حقوق الملكية .

ـ نسب السوق :[1]

فى ضوء المتغيرات الكبيرة التى شهدتها الحياة الإقتصادية فى مصر فى غمار عمليات الإصلاح الإقتصادى وخصخصة القطاعات الإقتصادية وتفعيل آليات السوق وإطلاق قوى العرض والطلب ، كذلك إعادة الحياة إلى البورصة المصرية بعد سنوات طويلة من الغياب ومراحل النمو الملحوظة التى تشهدها وتعيشها البورصة ، وظهور عدد كبير من المشروعات فى شكل شركات أموال ، فى ضوء ذلك كله ، أصبح من الأهمية بمكان دراسة نسب السوق فى عمليات التحليل المالى ، **وذلك بهدف التقييم السليم للأداء المالى للشركات المقيدة فى بورصة الأوراق المالية وقياس فعالية أدائها والتنبؤ بمراكزها المالية فى المستقبل** وبما يوفر للوحدات المصرفية كمقرضة أو مستثمرة أسس سليمة لبناء محافظ مالية جيدة ، وكذلك مؤسسات الاستثمار الأخرى من صناديق استثمار وشركات سمسرة ووساطة مالية بالأضافة إلى المستثمرين الأفراد ـ بما يوفر ـ لهؤلاء جميعاً أساساً علمياً وموضوعياً مقبولاً لاتخاذ قرارات الإقراض والاستثمار والتقييم المستمر واتخاذ قرارات البيع والشراء وغير ذلك من القرارات المالية الهامة . لهذا كله رأينا أن نعرض هنا لأهم النسب المستخدمة فى هذا المجال والتى يمكن من خلالها تعظيم القيمة السوقية للسهم ومن ثم يعظم ثروة حملة الأسهم وذلك كما يلى :

١ ـ القيمة الدفترية للسهم (العادى) Book Value (BV)

وتحتسب كما يلى : $\dfrac{\text{حقوق المساهمين العاديين}}{\text{عدد الأسهم العادية}}$

وتزداد أهمية هذه النسبه فى حالات تصفية الشركات ، وهى تتأثر بفعالية الأداء والربحية التى تحققها الشركة ، لأن أى زيادة تستقطع من الأرباح المحققة لتدعيم الإحتياطيات والأرباح المحتجزة تزيد من حقوق المساهمين ومن ثم القيمة الدفترية لأسهمهم .

٢ ـ نصيب السهم العادى من الأرباح المحققة Earning Per Share (EPS)

ويحتسب كما يلى : $\dfrac{\text{صافى الربح بعد الضرائب ـ نصيب الأسهم الممتازة من الربح}}{\text{عدد الأسهم العادية}}$

(١) للمؤلف ـ محاضرات غير منشورة فى (إدارة محفظة الأوراق المالية) شعبة التمويل بدبلوم المعهد الفنى التجارى .

وهذه النسبه تعبر عن كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أرباح وزيادة نصيب حامل السهم العادى من هذه الأرباح ، بعد مقابلة مستحقات الضرائب وتوزيعات حملة الاسهم الممتازة . ولابد من دراسة تأثيرات البدائل التمويلية المختلفة عند المقارنة بين نتائجها على نصيب السهم العادى من الأرباح لأن ذلك مايهم حامل السهم بالدرجة الأولى ، كما يؤثر على الإنطباع السوقى عن أسهم الشركة وقيمتها فى التداول .

٣- نصيب السهم العادى من الأرباح الموزعة .

ويحسب كما يلى : القيمة الأسمية للسهم × النسبة المعلن عنها لتوزيع الربح

ويهتم حملة الاسهم العادية والممتازة معاً بالنسب المعلن عنها لتوزيع الأرباح لأنها مؤشر عن كفاءة أداء الإدارة لعملها وتحقيق ربحية تتناسب مع حجم الاستثمارات فى النشاط ، كما أن النسب المعلن عنها تمثل عائد الإستثمار فى أسهم الشركة كما تنعكس سلباً أو ايجاباً على القيمة السوقية للسهم فى السوق .

٤- نسبة سعر السهم إلى ربحه Price Earning (P/E)

وتحتسب كما يلى : $\dfrac{\text{سعر السوق للسهم}}{\text{EPS (انظر النسبة رقم ٢)}}$ = مره

وتقيس هذه النسبة سعر السهم العادى إلى أرباحه ، وهى تعبر عن قدرة الشركة على تحقيق الأرباح ودرجة المخاطر المصاحبه لذلك .

٥- العائد الحقيقى للسهم Yield

ويحتسب كما يلى : $\dfrac{\text{نصيب السهم العادى من الأرباح الموزعة}}{\text{سعر السوق للسهم}}$ × ١٠٠

وتعبر هذه النسبة عن العائد الحقيقى للسهم ، وقد يعبر عنه بنسبة مئوية من القيمة الأسمية للسهم أو مبلغ معين من النقود ، ويهتم المستثمر حامل السهم بهذه النسبة لأنها تعبر عن العائد الحقيقى لاستثماره فى أسهم الشركة التى يحوزها .

٦- العائد لفترة الإقتناء Holding Period Yield (HPY)

$$\text{ويحتسب كما يلى :} \quad \frac{(\text{سعر البيع - سعر الشراء}) + \text{الأرباح خلال فترة الإقتناء}}{\text{سعر الشراء}} \times ١٠٠$$

وتعتبر النسبة عن العائد الحقيقى الذى تم الحصول عليه طوال فترة إقتناء السهم بغرض الإستثمار .

٧- القيمة السوقية للسهم P/E X EPS

ولابد لصانع القرار الائتمانى أن يعقد المقارنات باستخدام المؤشرات الخاصة بنسب السوق للوقوف على حقيقة الأداء المالى للشركة طالبة القرض خاصة إذا كان الغرض من القرض متوسط أو طويل الأجل لتنفيذ عمليات الإنفاق الرأسمالى وعمليات التوسع والتطوير ودراسة نتائج ذلك المتوقعة وإنعكاساتها على القيمة السوقية لأسهم الشركة طالبة القرض والربحية المتوقعة ، وإمكانية طرح بدائل تمويلية أخرى بدلاً من القرض ، مثل إصدار أسهم جديدة (عادية أو ممتازة) أو إصدار سندات وبناء تصور لآثار كل بديل تمويلى فى حالة الأخذ به وتأثيره على عناصر المركز المالى الحالية والمتوقعة بعد إستخدام كل بديل ، وذلك توصلاً إلى أفضل هذه البدائل التمويلية من منظورى التكلفة والربحية .

ثانياً : الأساليب الغير تقليدية :

وتشمل الأساليب الأخرى بشكل خاص الأساليب الحديثة التى توظف أدوات التحليل الرياضى والإحصائى فى خدمة عمليات التحليل المالى ومن أمثلة الأساليب الغير تقليدية مايلى :

- دراسة الجدوى المتكاملة : (١)

وبشكل خاص فى التمويل متوسط وطويل الأجل وقرارات الانفاق الاستثمارى للمشروعات الجديدة وأعمال التوسع والإحلال لهذه المشروعات .

- قوائم التدفقات النقدية بأنواعها .

لدراسة حجم وتوقيت التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة وربطها مع حجم وتوقيت التدفقات النقدية الخارجة ، وصافى هذه التدفقات سلباً وإيجاباً وعلاقة ذلك بقيمة وتوقيت سداد الائتمان المطلوب منحه .

---

(١) أنظر كتابنا (دور دراسات الجدوى والتحليل المالى فى ترشيد قرارات الاستثمار والائتمان) مرجع سبق ذكره .

- تحليل Z . Z- Score Analysis

ويفيد النموذج فى التنبؤ المبكر بحالات التعثر والفشل المالى .

- **الميزانيات النقدية التقديرية Cash Budgeting**

ويحقق إستخدامها **مجموعة من الأهداف الهامة** مثل :

أ - التخطيط للأقتراض (من أين ؟ متى ؟ كم ؟) .

ب- التخطيط لبرامج السداد (من أين ؟ متى ؟ كم ؟) .

ج- الاستخدام الفعال للنقدية داخل المشروع ، من خلال تحديد الأرصدة النقدية فى التوقيتات المختلفة والتوظيف الفعال للفوائض أو مواجهة العجز النقدى فى الفترات التى يحدث فيها ذلك والعمل على تدبير هذا العجز من أفضل المصادر وبأقل تكلفه .

وتعطى هذه الميزانية تصور واضح عن نمط التدفقات النقدية داخل المشروع وبشكل خاص فى الفترات القادمة ويساعد ذلك فيما يلى :

١ - اجراء التعديلات فى خطط المنشأة .

٢ - تحديد طبيعة المشكلات التى تواجه المنشأة وهل هى عارضة أم ذات طبيعة مستمرة .

٣ - تعديل شروط السياسة الائتمانية .

٤ - التخلص بالبيع من بعض الأصول الغير عاملة أو التى لاتعمل بصورة إقتصادية ، بهدف تدبير مصادر تمويل ذاتية ولتحسين الهيكل التمويلى للنشاط .

٥ - طلب إقتراض إضافى وشروطه المقترحة .

- أساليب التحليل والتقييم لقرارات منح التمويل والإئتمان[1]

تتعدد هذه الأساليب وتتنوع إستخداماتها وفق ما يهدف صانع القرار الائتمانى إلى تحقيقه ، ووفق درجة العمق والاتساع التى يبغى توافرها فى الدراسة التى يعتمد عليها فى إصدار قراره الائتمانى ، **كما تؤثر محددات أخرى فى إختيار صانع القرار لأسلوب دون آخر أو لمجموعة أساليب مجتمعة ، ومن هذه المحددات مايلى :**

١ - حجم التمويل المطلوب .

---

(١) للمؤلف - محاضرات غير منشورة فى (قرارات الائتمان فى ظل المخاطرة وعدم التأكد) - شعبة التمويل - دبلوم المعهد الفنى التجارى .

٢ - آجال منح أو تقديم هذا التمويل (البعد الزمنى للاستثمار) .

٣ - توافر بدائل أخرى للتمويل من عدمه .

٤ - الغرض من التمويل (مثل حالات الانفاق الاستثمارى للمشروعات الجديدة ، وقرارات التوسع والتطوير والإحلال) .

٥ - حجم وتوقيتات التدفقات النقدية المتوقعة بنوعيها (داخله وخارجة) .

٦ - طبيعة نشاط المقترض ، وما إذا كانت ذو طبيعة نمطية ومستقرة من حيث الظروف العامة للنشاط وحجم المنافسة واستقرار الطلب وعدم وجود تقلبات مرتفعة أو مستمرة على أهم عناصر المدخلات فى النشاط من خامات وأسعار طاقة وأجور وغيرها ، كذلك إستقرار أسعار بيع مخرجات النشاط سواء فى شكل منتج (تام / نصف مصنع) أو خدمة حيث يختلف ذلك عما إذا كانت طبيعة النشاط تواجهة مخاطر عدم الإستقرار والتعرض للتقلبات المستمرة .

فإذا كانت هناك حالة من التأكد التام أو شبه التأكد التام تصاحب قرار منح الائتمان والتمويل (رغم صعوبة ذلك من الناحية العملية) فإن صانع القرار الائتمانى يلجأ إلى إستخدام أساليب التحليل التى تلائم هذه الحالة ، أما فى حالة عدم التأكد وتوقع مخاطر مرتفعة فإنه يستعين بالأساليب التى تساعده على التنبؤ بذلك ومحاولة السيطرة على هذه المخاطر إلى أكبر درجة ممكنة .

ويمكن عرض معايير وأساليب التقييم [1] المناسبه لكل حالة وفق التصور التالى :

- فى ظل حالة التأكد :

١ - فترة الاسترداد PBP

٢ - معدل العائد المتوسط ARR

٣ - العائد على الاستثمار ROI

٤ - صافى القيمة الحالية NPV

٥ - دليل الربحية المخصوم PI

٦ - العائد الداخلى على الاستثمارIRR

وكل معيار من هذه المعايير يتميز بعدد من الخصائص الإيجابية كما تشوبه بعض أوجه النقص والانتقادات فى التطبيق ، لذا يصعب الاعتماد على بعضها دون الأخر كما ذكرنا من قبل ، وتأتى معظمها لتكمل أوجه النقص فى بعضها البعض .

---

(١) لمزيد من التفاصيل راجع كتابنا (دور دراسات الجدوى والتحليل المالى) مرجع سبق ذكره .
(٢) راجع قاموس البنوك والأعمال للمؤلف للوقوف على أهم المصطلحات والاختصارات المستخدمة فى هذا الموضوع - الطبعة الثانية ١٩٩٧ .

وأهم إنتقادات المعايير الثلاثة الأولى أنها لا تأخذ بمفاهيم القيمة الزمنية للنقود Time Value of Money وتأثيرات التغير فى القوة الشرائية على سلامة قرارات التمويل والاستثمار ، بينما تغطى المعايير الثلاثة الأخيرة هذه الإنتقادات ويعتبر معيار العائد الداخلى على الإستثمار أفضل هذه المعايير وأوسعها قبولا فى التطبيق لدى المؤسسات المالية الدولية المتخصصة حيث يغطى هذا المعيار معظم الإنتقادات التى توجه للمعايير الأخرى .

ـ فى ظل حالة عدم التأكد

فى عمليات التمويل المتوسط وطويل الأجل والتى تمتد إلى خمس وعشر سنوات ، تحيط بقرار التمويل ومنح الائتمان درجات مرتفعه من عدم التأكد ، نظراً لطول هذه الفترة الزمنية وصعوبة السيطرة على كافة المتغيرات الحاكمة لنشاط العميل وعدم إمكان التنبؤ بها إلى حد بعيد .

ولمواجهة هذه الصعوبة والتخفيف من آثارها السلبية على النتائج المتوقعة لقرار الائتمان والتمويل ، فإنه يتم توظيف بعض أساليب التحليل والتقييم خاصة ما يتسم منها بالطبيعة الرياضية والإحصائية ومن أمثلة ذلك مايلى :

- تحليل الحساسية .
- تحليلات التعادل .
- سعر الخصم المعدل .
- التنبوات المتحفظة .
- القيمة النقدية المتوقعة .
- الانحراف المعيارى .
- معامل الاختلاف .
- التوزيعات الاحتمالية .
- تحليل الإنحدار والإرتباط .
- شجرة القرارات .

وتتيح هذه الأساليب المختلفة لصانع القرار الائتمانى القدرة على بناء سيناريوهات مختلفة للظروف المتوقعة مستقبلاً وتأثيراتها على قرار منح الائتمان ، من حيث قبول أو رفض تقديم التمويل للمقترح الاستثمارى المقدم إلى البنك من طالب القرض ويدعو البنك للمساهمة فيه ، فى شكل قروض أو مساهمات فى رأس المال ، كما تمكن هذه الأساليب صانع

القرار الائتماني من المفاضلة بين البدائل المختلفة المعروضة عليه للتوصل إلى أفضل هذه البدائل وترتيبها تنازلياً مع وجهة النظر التمويلية التي تنظر إلى التكلفة وتكلفة الفرص البديلة والربحية المتوقعة ودرجات المخاطر المصاحبة لذلك كله .

فى ضوء هذا العرض الموجز لموضوع التحليل المالى ، فإننا نؤكد على أهمية توظيفه فى خدمة القرارات المالية بنوعيها وهى :

- قرارات التمويل والتى ترتبط بالتكلفة والمخاطر المالية .
- قرارات الإستثمار والتى ترتبط بالعائد ومخاطر الأعمال .

وذلك لترشيد هذه القرارات ورفع فعاليتها وانعكاسات ذلك الإيجابية على الأداء المالى العام للنشاط أو المشروع طالب القرض .

ولا يقلل من هذه الأهمية بعض العيوب أو الإنتقادات التى توجه إلى أساليب التحليل المالى وبشكل خاص ماهو تقليدى منها ، إذ تعتبر هذه الأساليب ذات قيمة كبيرة فى الواقع العملى **ويستطيع صانع القرار الائتماني التغلب على بعض أوجه النقص أو القصور من خلال خبرته العميقة والمتكاملة ومن خلال حزمة متنوعة من أساليب التحليل المختلفة .**

مبـادئ الإقـراض الجيـــد
Sound Principles Of Good Lending

يتسم الإقراض الجيد[1] Good Lending بعدد من الخصائص والتى أن توافرت يصعب حدوث التعثر عدا ما يرجع إلى أسباب يصعب السيطرة عليها وتقع خارج دائرة مسئولية العميل والبنك المقرض ، هذه الخصائص ينبغى أن يدركها جيداً صانع القرار الائتمانى وأن يسعى جاهداً إلى توفيرها فى قراره . وأهم هذه الخصائص مايلى :

١ـ السـيولــة Liquidity

تعنى خاصية السيولة فى الائتمان الممنوح ، إمكانية التصفية الذاتية للائتمان وسداده كاملاً فى التاريخ المتفق عليه وبالشروط المتفق عليها Agreed Terms of Re-Payment لذا يتـعين على الفـاحص الائتمانى أن يتحقق من ذلك ومن سلامة إستخدام القرض أو التسهيل فى الغرض الممنوح من أجله ، فإذا كانت التسهيلات قصيرة الأجل فإنه لاينبغى توجيهها لتمويل أصول ثابته لأن المقترض فى هذه الحالة لن يستطيع السداد ، كما يتحقق الباحث من توافر مصدر محدد واضح للسداد .

ومن أمثلة التسهيلات التى تتسم بخاصية التسييل أو التصفية الذاتية التسهيلات بضمان بضائع ، التنازلات ، أوامر التوريد ، الإعتمادات المستندية .

٢ـ الربحيـــة Profitability

على صانع القرار الائتمانى أن يوازن بين المخاطر المصاحبة لقراره الائتمانى وبين الربحية المتوقعة منه Return/Risk Analysis مع إدراك المحددات العامة للسياسة الائتمانية بالبنك فيما يتعلق بنوع التسهيلات الممكن تقديمها وأسعار العائد واجبة التطبيق ، وتنبغى الإشارة إلى الوظائف الإقتصادية الهامة لعامل الربحية ، ذلك أن البنك من خلال أرباحه يقوم بمقابلة كافة أعبائه وإلتزاماته الإدارية والخاصة بالتشغيل Running Cost ، كذلك تغطية حقوق أصحاب الموارد بالبنك من عملاء وبنوك ومؤسسات أخرى ، كما أن الربحية تمثل عامل أمان لأصحاب حقوق الملكية فى البنك وملاكه ومساهميه ، كما تلعب دوراً هاماً فى تقييم الأداء العام للبنك وتصنيفه Rating ضمن البنوك التى تنشط فى السوق محلياً أو إقليميا أو دولياً .

---

(١) Practical Banking Advances , Eigth Edition 1987,

وقد تواجه صانع القرار عملية بذاتها قد لا تمثل ربحية مقبولة أو يمكن إعتبارها حدية ، إلا أن النظرة الشاملة لحزمة التسهيلات التى يمكن منحها للعميل والربحية العامه المتوقعه من مجمل نشاطه ، يمكن إعتبارها مبرراً لقبول تمويل هذه العملية رغم عدم ربحيتها المباشرة أو الذاتية .

وما نحذر منه هنا هو عدم الإنزلاق تحت ضغوط الإدارة كما نعيش جميعاً بهدف تحقيق الأرقام المستهدفة مما يترتب عليه صناعة قرارات إئتمانية لا تتوافر بها الجودة الكاملة كما نحذر من ضغوط المنافسة بين البنوك Inter - Bank Competition والسعى دون مبرر موضوعى لإستقطاب العملاء تحت شروط منافسه وغير سليمه يخلق الكثير من حالات التعثر .

٣- الأمـــان . Safety

ونعنى بها رؤية صانع القرار الائتمانى وثقته فى أن الأموال المقرضة سوف يتم إستردادها فى الوقت المحدد للسداد ويأتى ذلك من حرصه الشديد وتأكيده على توافر عامل السيولة كما تقدم ، وعدم السماح بمنح ائتمان لأغراض المضاربة أو لأغراض مظهرية ، والتحقق الكامل من توافر الجدارة الائتمانية للمقترض وإلتزامه بسداد حقوق الآخرين وإتسام معاملاته بالأمانة وكفاءته فى إدارة نشاطه .

ولايرتبط عامل الأمان بتوقيت منح الائتمان Time of Lending فقط ولكن بتوافر ذلك طوال فترة إستخدام الائتمان ولحين سداده مع ما ترتب عليه من فوائد وعمولات (عبء خدمة التسهيلات) .

٤- التنويع للانتشار Diversification or Spread

فالإدارة المصرفية الناجحة ورجل الائتمان القدير يتعين عليهما الإلتزام بتنويع محفظة القروض والاستثمارات بالبنك وذلك بهدف توزيع المخاطر وتجنب مخاطر التركيز على منطقة جغرافية معينة أو نشاط أو قطاع إقتصادى معين ، أو عملاء بعينهم ، كذلك عدم التركيز على نوع معين من الضمانات ، لان إية تقلبات طارئة أوغير متوقعة سوف تؤثر سلبياً والى حد بعيد على المركز المالى للبنك فى حالة التركيز .

لهذا تلعب سياسة التنويع دوراً هاماً فى توفير درجات أكبر من الأمان وتقليل المخاطر التى يواجهها البنك .

٥- الضمـــان Security

يأتى الضمان كما سنؤكد فى أكثر من موضع بهذا الكتاب كخط دفاع أخير لحالات الطوارئ الغير منظورة أو لمجابهة الحالات التى تحيط بها مخاطر ودرجة عالية من عدم التأكد ولاينبغى منح الائتمان إنطلاقاً من نقطة توافر الضمان من عدمه ، لذا راعينا هنا أن يأتى المحدد الخاص بالضمان فى الترتيب الأخير ضمن منظومة

مبادئ الإقراض الجيد ونحن هنا لانقلل من أهمية توافر الضمان ، ولكن فقط نؤكد على أن الجدارة الائتمانية للعميل بابعادها المتكاملة وفق ماعرضنا له ، كذلك سلامة ودقة التحليلات المالية للتدفقات النقدية بنوعيها لنشاط العميل ، هما أساس بناء قرار منح الائتمان أو هكذا ينبغى أن يكون من وجهة نظرنا المدعمة بخبرة مصرفية تمتد لنحو ٢٠ عاماً كامله ، كما ينبغى النظر إلى الضمان باعتباره مكملاً لجانبى السيولة والأمان فى قرار منح الائتمان .

واستكمالاً لهذا الموضوع لعله يدور بخلد القارئ العزيز سؤال فحواه هل يوجد قرار ائتماني أو سلفة ائتمانية مثلى An Ideal Advance .؟؟

قد يرى البعض ذلك ، وقد يرى البعض أن مفهوم المثالية فى قضية أو موضوع الائتمان بتشابكاتها الانسانية والمصرفية وجوانب الخبرة وعدم قابليتها للتنميط - قد يرى البعض - أنها مسألة نسبية ويصعب التعرض لها بالإجابة . ونقول أننا مع التصور الأخير دون إغفال أهمية بذل الجهد الإنسانى المدعم بالخبرة والمعرفة وأساليب البحث العلمى والرياضى والإحصائى لخدمة القرار الائتمانى وإستكشاف مكامن المخاطر المصاحبه له ومحاولة السيطرة عليها كلية أو لأقصى درجة ممكنة .

ومع كل ما تقدم يمكننا القول وبدرجة عالية من الاطمئنان **أن قرار منح الائتمان يكون أقرب ما يكون إلى المثالية عندما تتوافر فيه إعتبارات هامة مثل :**

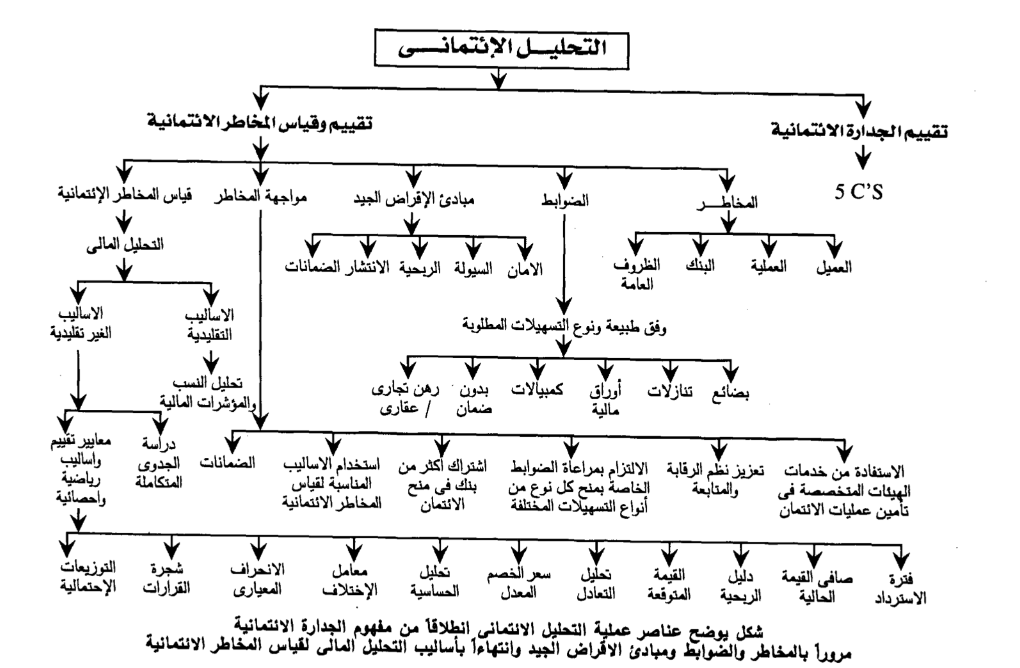
١ - أن يصدر لصالح عميل تتوافر له الجدارة الائتمانية وفق معايير هذه الجدارة المتعارف عليها .

٢ - أن يكون الائتمان موجهاً لغرض واضح ومشروع يتفق وطبيعة نشاط العميل (سواء نشاطه القائم ، أو أنشطته الأخرى والتى تتكامل معاً أو التى تشكل مجمل حركة نشاطه والذى يشكل أساس الحكم على جدارته الائتمانية) وبما يتفق والسياسة الائتمانية للبنك .

٣ - حينما تتناسب قيمة الائتمان الممنوح مع الغرض الصادر من أجله والمركز المالى والهيكل التمويلى للعميل المقترض .

٤ - حينما يكون مصدر السداد واضح ومحدد ومرتبط مباشرة بغرض إستخدام الائتمان وتحيط به درجات عالية من الثقة والتأكد ، ليس فقط أثناء فترة منح الائتمان ولكن خلال فترة سريان هذا الائتمان ولحين وقوع تاريخ السداد المتفق عليه .

٥ - حينما يتصدى لصناعة قرار منح الائتمان كوادر وسلطة ائتمانية تتوافر لهما المقومات الشخصية والموضوعية والتى عرضنا لها فى جزء سابق .



شكل يوضح عناصر عملية التحليل الائتمانى انطلاقاً من مفهوم الجدارة الائتمانية مروراً بالمخاطر والضوابط ومبادئ الاقراض الجيد وانتهاءاً بأساليب التحليل المالى لقياس المخاطر الائتمانية

القرارات الائتمانية
والسياسة الائتمانية للبنك

يتعين على كل بنك أن يضع سياسة إئتمانية Credit Policy **تتسم بالشمول والوضوح والمرونة والواقعية وتسعى مباشرة إلى تحقيق أهداف البنك** وأن تمثل هذه السياسة بناءاً محكماً متناسقاً يحقق للأداء فعاليته وإنسيابه بين المستويات الإدارية المختلفة فى سلاسة وأن تكون حدود واختصاصات القائمين على تنفيذ ومراجعة ومتابعة وتقييم هذه السياسة واضحة بلا تداخل يعرقل عملية صنع القرار داخل البنك وما يمثله ذلك من تداعيات على الإنطباع السوقى العام عن مستوى أداء البنك وكفاءة العاملين به ، كذلك مدى مواكبة البنك للمتغيرات التى تطرأ على حقائق السوق المصرفى محلياً وعالمياً ، خاصة المستجدات والمبتكرات التكنولوجية التى تتصل بطبيعة العمل المصرفى . **وتكون هذه السياسة مكتوبة وتمثل إطار أو دليل عمل للعاملين فى البنك بمختلف مواقعهم** وتوضح هذه السياسة أنواع التسهيلات الأئتمانية التى يقدمها البنك وآجال منحها وشروط تقديم كل نوع من هذه التسهيلات والنسب التسليفية والصلاحيات الأئتمانية وأنواع الضمانات الممكن قبولها وغير ذلك من المحددات العامة والهامة .

وفى اطار الحديث عن السياسة الائتمانية للبنك فإن هناك مجموعة من المحددات والتى نرصدها هنا كما يلى :

- **الضوابط المنظمة لحجم التمويل** الذى يسمح البنك بتقديمه لعميل واحد أخذاً فى الإعتبار الضوابط التى تنظمها الجهات الرقابية فى هذا الشأن مثل البنك المركزى وقوانين البنوك ، كذلك المحددات الداخلية للبنك مثل حقوق الملكية وإجمالى الإستثمارات وحجم الأموال المتاحة للإقراض وغير ذلك .

وعلى صانع القرار الإئتمانى أن يستوعب ذلك كله عند صياغة قراره الإئتمانى لأن عدم الإلتزام بذلك يضع البنك تحت طائلة المسآلة كما أنه يمثل خرقاً واضحاً لضوابط العمل ونظامه الداخلى وهو أمر ينذر بحاله شديدة من التعثر وتهديد واضح لأموال وحقوق البنك ومودعيه .

- طبيعة أو نوع الائتمان :

والمقصود هنا مراعاة الضوابط التى قد يصدرها البنك المركزى من وقت لآخر بحظر تمويل أنشطة بعينها سواء كلياً أو جزئياً وسواء كان ذلك بشكل مطلق أو لفترة زمنية محددة ، كما قد ترى إدارة البنك فى ضوء

موقف محفظة القروض ونتائج المتابعة ودراسات إدارة البحوث والتسويق ألا يتم تمويل أنشطة معينة ولحين تحسن موقف هذه الأنشطة داخل السوق أو لتواجد فائض كبير فى الطاقات الإنتاجية والمعروض وهو أمر يجعل دخول أية مشروعات جديدة أو منح أموال أضافية فى شكل إئتمان للمشروعات القائمة أمراً غير مرغوب فيه نظراً لإرتفاع المخاطر المتوقعة فى مثل هذه الحالات ، كما قد يكون الإتجاه هو تدعيم قطاعات أو مشروعات معينة إئتمانياً وتشجيع منح الأئتمان لها وإعطائها أولوية أولى .

ويتعين على صانع قرار الائتمان الإلتزام الصارم بالتعليمات المنظمة لهذه الجزئية .

ـ النسب التسليفية :

من المحددات الهامة للسياسة الائتمانية مؤشرات النسب التسليفية الواجبة التطبيق بالنسبة لكل نوع من أنواع الضمانات . وتلعب توجيهات البنك المركزى هنا دوراً مؤثراً وفق إدارته العامة للسياسة النقدية والأئتمانية على المستوى القومى من خلال سياسات ينفذها الجهاز المصرفى المصرى ، كما تضع إدارة البنك النسب التسليفية فى ضوء الخبرة السابقة وطبيعة الضمانات والقدرة على تسييلها فى أسرع وقت دون خسائر ، كذلك تواجد سوق واسع ومنظم يمكن من خلاله التخلص من هذه الضمانات وغير ذلك من الإعتبارات الأخرى والتى تؤثر فى قرار تحديد النسب التسليفية .

وتعتبر النسب التسليفية أحد أدوات الرقابة على الحجم الكلى للأئتمان المعروض فى السوق ، فإرتفاع هذه النسب يزيد من حجم الإئتمان المقدم ، كما أن أنخفاض هذه النسب يقلل من حجم هذا الإئتمان .

ـ الضمانات المقدمة مقابل الحصول على الأئتمان :

تتصل هذه الجزئية بما عرضنا له عند الحديث عن طبيعة أو نوع الائتمان وكذلك النسب التسليفية ، فقد تحظر إدارة البنك تقديم تسهيلات إئتمانية مقابل ضمانات معينة ، مثل الحالات التى رأيناها خلال فترات زمنية معينة ولأسباب لها مشروعيتها وموضوعيتها فى ذلك الوقت حظر منح إئتمان بالعملة المحلية بضمان ودائع بالعملات الأجنبية ، رغم أن الضمانات هنا تمثل ضماناً متميزاً أو ممتازاً من حيث درجة السيولة كما قد يأتى الحظر على قبول ضمانات بذاتها بموجب قرارات من البنك المركزى ، **وبشكل عام يجب أن يتوافر فى الضمان المقدم ما يلى :**

١ـ أن يكون سهل التصريف أو التسييل والتصفية بسرعة ودون خسائر ملموسة .

٢ـ سهولة الإشراف عليه ومتابعته وتخزينه .

٣ـ إنخفاض تكلفة الإحتفاظ بالضمان .

- سعر العائد المدين :

تحديد سعر العائد يمثل عنصراً جوهرياً فى أى سياسة إئتمانية ويشمل ذلك الحدود القصوى والدنيا لهيكل أسعار العائد المدين ، أسعار العائد للتسهيلات بالعملة المحلية وبالعملات الأجنبية، أسعار العائد الثابته وأسعار العائد المعومة ، أسعار العائد التى تمنح للعملاء المتميزين وضوابط ذلك ، أسعار العائد التى تمنح تشجيعاً لشريحة معينة من العملاء يسعى البنك لأستقطابها ، أسعار العائد التى ترتبط بنوعية من التسهيلات الائتمانية مثل الإقتراض بضمان أوعية إدخارية لدى البنك ، أسعار العائد الميسرة التى تمنح لشريحة معينة للعملاء تشجيعاً لها مثل قروض الشباب والحرفيين أو لتشجيع قطاع إقتصادى معين مثل أنشطة التصدير أو التى تمنح لمواقع جغرافيةمعينة للنهوض بها وتنميتها إجتماعياً وإقتصادياً .

وتحديد سعر الفائدة كما عرضنا فى بعض الأجزاء السابقة مسألة غاية فى الحساسية والتعقيد، وتشكل بعض البنوك لجان رفيعة المستوى من القيادات أصحاب الخبرات المتميزة لتحديد أسعار الفائدة ويطلق على بعض هذه اللجان تسمية لجنة التكلفة والعائد ، تأكيداً على الهدف الرئيسى لها . و تقوم هذه اللجان بعمل الدراسات الخاصة بها ورفعها لإدارة البنك العليا لإقرار أية تعديلات فى أسعار العائد ، أخذاً فى الإعتبار سياسات البنوك المنافسة والتغيرات داخل السوق ونتائج التشغيل التى حققها البنك فى ظل هيكل أسعار عائد معين ومدى أقتراب هذه النتائج أو أبتعادها عن الأرقام المستهدف تحقيقها على مستوى الربحية والنمو والحصة السوقية للبنك .

وتحريك هيكل أسعار العائد المدين يقابله غالباً تحريك هيكل أسعار العائد الدائن الذى يقدمه البنك لعملائه ، وهكذا نجد أن قضية السعر داخل السياسة الائتمانية ترتبط بمجمل أهداف البنك وبجانبى مركزه المالى بالنسبة للموارد التى يمكن تعبئتها من داخل السوق (أفراد ـ هيئات ـ بنوك وغيره) ، وكذلك جانب التوظيف والأستثمار والأستخدامات .

فى ضوء ما تقدم تتأكد أهمية موضوع أسعار العائد بنوعيه المدين والدائن ، ولابد لصانع القرار الائتمانى أن يلتزم بذلك كله وأن يراعيه عند إتخاذ قراراته ، وأن يرفع لإدارته ردود أفعال عملائه بالنسبة لأسعار العائد التى يطرحها وتلك التى يطرحها المنافسون ، وبما يمثل تيار عكسى من البيانات يصلح أساساً لإتخاذ قرارات بالتعديل تستجيب للمتغيرات الوافدة على السياسة الائتمانية الموضوعة والمحددات الخاصة بها .

- الصلاحيات الائتمانية :

يمثل تدرج الصلاحيات الائتمانية فى رأينا محدداً هاماً من محددات السياسة الائتمانية ، ولا ينبغى النظر إلى هذا الموضوع من الناحية الرقابية فقط ، وإنما يتعين التعامل معه من منظور تحقيق درجات أعلى من الجودة للقرار الائتمانى وتعميق عملية صناعته بمشاركة مستويات إدارية أعلى تمتلك أفق أبعد ونظرة أشمل وخبرة أعمق توفر للقرار الائتمانى مزيداً من الجودة والحماية .

ومبدأ تدرج الصلاحيات هنا لا خلاف عليه ،**ولكن شريطة أن** تتوافر للمستويات الإدارية الأعلى والتى ترفع إليها الدراسات الائتمانية لإعتمادها الخبرة الكافية التى تمكنها من قراءة الدراسة واستيعابها والوقوف على عناصرها الأساسية والكيفية التى تم بها الصياغة المقترحة لقرار منح الائتمان بعناصره المختلفة والتى سنعرض لها فى الجزء التالى من الكتاب ، **لأنه بدون هذه الخبرة يفقد مبدأ تدرج الصلاحيات** جوهر وظيفته ويصبح الأمر مجرد تحصيل حاصل . وما نريد أن نؤكد عليه هنا أن العبرة ليست برفع الأمر لصاحب موقع وظيفى أعلى ربما يشغله لإعتبارات الأقدمية المطلقة أو لأسباب أخرى فرضتها ظروف شغل وظائف الهيكل التنظيمى للبنك ، كأن يحتل مدير شئون إدارية مثلاً وظيفة نائب مدير عام تسند إليه صلاحيات وظيفة إئتمانية بحكم موقعه الجديد والذى لا يمتلك فيه الخبرة الكافية ، ولكن لمجرد أنه لا توجد وظيفة نائب مدير عام خالية فى قطاع الشئون الإدارية وأنه يشغل وظيفة مدير إدارة منذ سنوات طويلة .مثل هذه المواقف وغيرها تمتلئ بها البنوك وتصنع من المآسى ما يبعث على الضحك حتى البكاء ، رغم أن الموقف لا يستدعى سوى الحزن والألم .

نحن إذن مع التدرج الذى تصحبه الخبرة والقدرة وتصونه المقومات الموضوعية والشخصية ، ولسنا مع التدرج لمجرد الرقابة أو إستيفاء الشكل وتضييع الوقت ونقل التبعة والمسؤلية على الآخرين . وما يعنى الباحث الائتمانى هنا هو الإلتزام باعتماد القرار الائتمانى من المستوى الأدارى المخول له ذلك.

ـ آجال منح التسهيلات الأئتمانية :

ويتأثر هذا الجانب من جوانب السياسة الأئتمانية بنمط التوظيف والإستثمار داخل البنك وهيكل الموارد المتاحة ، وسياسات وضوابط السيولة المسموح بها من إدارة البنك ومن الجهات الإشرافية كما أن طبيعة نشاط البنك تؤثر هنا فالأمر مختلف بين البنوك التجارية والبنوك المتخصصة (صناعية ، عقارية) نظراً لإختلاف طبيعة نشاط كل منهم .

وهذه المحددات التى عرضنا لها تمثل فى رأينا سياسة سليمة للأقراض Sound Lending Policy .

فى ضوء ما تقدم فإن صناعة القرار الإئتمانى يتعين أن تأتى فى إطار الألتزام بضوابط ومحددات السياسة الإئتمانية للبنك وعدم الخروج عليها أو التعارض معها وصولاً فى النهاية إلى تحقيق الأهداف التى يستهدفها البنك خاصة وأن هذه السياسة لا تتسم بالجمود ولكنها تتسم بالمرونة والواقعية وتتعرض للتقييم المستمر وعليه يمكن تعديلها من وقت لآخر فى ضوء الضرورات التى يفرضها التطبيق العملى والنتائج المحققة مقارنة بما هو مخطط .

خصائص ومعايير تقييم محفظة القروض

قد يبدو مناسباً عند هذا الجزء من عرض موضوع الكتاب أن نعرض لمجموعة من الخصائص أو المعايير التى نعتقد - من واقع خبرتنا العملية - أنها تمثل إطاراً متكاملاً لتقييم محفظة القروض فى البنك وفيما يلى عرض لها :

- التنـــــوع :

وهو أحد المعايير الهامة ، ونعنى به التنوع على أكثر من محورمثل :

١- تحليل المحفظة وفق الأنشطة الأقتصادية التى تنتمى إليها التسهيلات القائمة والتى تم منحها للعملاء .
٢- تحليل المحفظة وفق آجال التسهيلات الأئتمانية الممنوحة (قصيرة- متوسطة - طويلة الأجل) .
٣- تحليل المحفظة وفق حجم العملاء (صغير ، كبير) .
٤- تحليل المحفظة وفق نوع العملات الممنوح بها التسهيلات (قد يتم إعداد المراكز المالية للبنك وفق عملة رئيسية معينة - دولار ، جم) .
٥- تحليل المحفظة جغرافياً . وكلما تمتعت المحفظة بدرجة جيدة من التنوع كلما خفض ذلك من درجة المخاطر التى تواجهها هذه المحفظة .

- أهمية دراسة الإرتباط بين عائد عناصر وقرارات الاستثمار فى المحفظة (سلبى) عكسى . طردى (موجب) مع درجة انخفاض ودرجة تقلب العائد وشدة تقلب العائد ، ويتراوح معامل الإرتباط بين + ١ ، - ١ ، كذلك توظيف الإنحراف المعيارى لإحتساب المخاطر التى تواجه المحفظة .

- العائـــــد :

ويقصد به أن تحقق المحفظه عائد يتناسب مع حجم الإستثمارات بها وبما يتناسب مع تكلفة مصادر الأموال التى تم تدبيرها لتقديم التسهيلات الإئتمانية للعملاء ، كما يؤخذ فى الأعتبار معدلات العائد الذى يستهدف البنك تحقيقها وما تحققه البنوك المنافسة من عوائد على محافظ القروض بها .

- المخاطـر :

تواجه أى محفظة للقروض درجات متفاوته من المخاطر ، وترتبط تلك المخاطر بمعيار التنوع السابق الإشارة إليه ، إلا أنه يوجد مخاطر لا يكفى معها التنويع ، وهى المخاطر المنتظمة التى تتعرض لها كافة

الوحدات الإقتصادية داخل السوق ومنها وحدات الجهاز المصرى بالطبع وذلك بتأثير المتغيرات الكلية للإقتصاد القومى والتى يصعب السيطرة عليها أو التنبؤ بها . وتصنع المخاطر المنتظمة والغير منتظمة ما يسمى بالمخاطر الكلية . ولابد أن تتناسب المخاطر مع معدلات العائد التى تحققها المحفظة .

ـ التـــــــــوازن :

ويرتبط ذلك بالمعايير الثلاثة السابقة وبشكل خاص معيار التنوع والذى يمكن من خلاله تحقيق درجات متفاوته من التوازن بين مكونات المحفظة من وقت لآخر ، ويتصل التوازن بتوزيع مكونات المحفظة بين الأنشطة الإقتصادية المختلفة ، وتركيبة أو هيكل الإستحقاقات لآجال التسهيلات القائمة ، وحجم العملاء الممنوح لهم التسهيلات ، نوع العملة ما بين تسهيلات ممنوحة بالعملة المحلية وبعض العملات الأجنبية الرئيسية ، نوع التسهيلات الائتمانية الممنوحة والضمانات المرتبطة بها .

ـ جودة الضمانات :

تمثل الضمانات معياراً هاماً من معاييرتقييم جودة محفظة القروض ، وبشكل خاص درجة جودة هذه الضمانات من حيث قابليتها للتسييل دون خسائر وتكلفة إدارة البنك وسيطرته على هذه الضمانات ، قيمة هذه الضمانات منسوبة إلى حجم المحفظة وينخفض تقييم جودة المحفظة إذا ما كانت الضمانات المقدمة والمتاحة للبنك عرضه لإنخفاض قيمتها السوقية ويصعب تسييلها أو وجود قيود على قدرة البنك وحريته فى إستيفاء حقوقه من هذه الضمانات دون اللجوء إلى نزاع قانونى يمتد لفترات زمنية طويلة تتآكل معها قيمة الضمانات المتاحة نتيجة فوائد التأخير .

ـ النمـــــــــو :

لابد أن يعمل البنك على تنمية حجم أعماله ورفع معدلات النمو فى محفظة القروض بأعتبارها المصدر الرئيسى لإيرادات البنك . والمحفظة الجيدة هى تلك المحفظة التى تتوافر لها المعايير السابقة مع نمو مضطرد فى حجمها .

ـ حجم المخصصات :

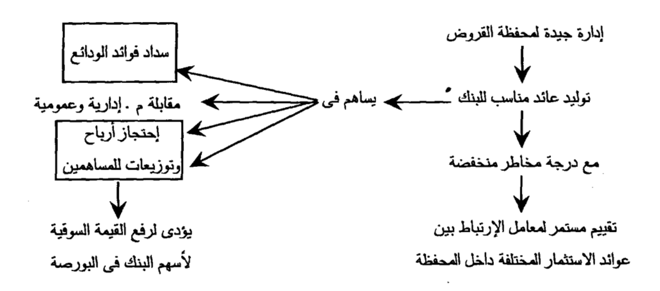
يمثل إرتفاع حجم المخصصات منسوباً إلى حجم المحفظة ، كذلك نمو المخصصات سنوياً بمعدل أكبر من نمو حجم المحفظة ـ يمثل ذلك ـ مؤشراً سلبياً يخفض من درجة تقييم المحفظة .

- حجم الديون المعدومة .

- حجم الحسابات الغير منتظمة (المتأخرات) :

إذ يتعين تحليل مكونات المحفظة للوقوف على حجم التسهيلات الائتمانية الجيدة والمنتظمة ، كذلك التسهيلات الغير منتظمة والتى تمثل قيمة المتأخرات والتجاوزات عن الحدود الائتمانية المصرح بها .

- فالقروض والتسهيلات الائتمانية يمثل كل منها قرار بالاستثمار الفردى داخل المحفظة ويتوقف العائد ، المخاطر ، سيوله ، وتقييم البنك على سلامة هذه القرارات ، ودرجة الإرتباط بينها والوزن النسبى لكل قرار استثمار داخل المحفظة .



شكل ايضاحي يبين تأثير محفظة القروض الجيدة
للبنك على الملاك وأصحاب الودائع والعكس بالعكس

متابعة التسهيلات الائتمانية

لايقتصر دور رجل الائتمان على مجرد الدراسة وإتخاذ القرار الائتمانى ، ولكنه يلعب دوراً مؤثراً فى رسم الكيفية التى سيتم بها متابعة إستخدام العميل المقترض للتسهيلات بعد حصوله عليها وذلك من خلال الضوابط والمحددات التى يصوغها فى الجزء الخاص بكيفية إستخدام التسهيلات الائتمانية وهو أمر عرضنا له فى جزء مستقل من هذا الكتاب .

وتتم عملية متابعة التسهيلات الائتمانية فى إطار المحاور التالية :

١ـ الشروط الواردة بالقرار الائتمانى من حيث الغرض من التسهيل ، كيفية إستخدامه ، إستيفاء الضمانات وتزامنها مع عملية الصرف من عدمه، شكل التسهيلات الممنوحة ، برنامج ومصدر السداد .

٢ـ المتابعة السابقة للصرف ، إذا ما كانت هناك شروط بالقرار الائتمانى يتعين إستيفائها قبل إستخدام التسهيلات ، والمتابعة اللاحقة لاستخدام التسهيلات .

٣ـ شكل المتابعة ، وهل سيتم مكتبياً أم ميدانياً أم بالجمع بين الأسلوبين .

٤ـ الجهه التى ستقوم بأعباء عملية المتابعة وكيفية قيامها ، وحدود إختصاصها ، والمستوى الإدارى الذى يشرف عليها والصلاحيات المخولة له .

والأهداف الرئيسية لعملية المتابعة للتسهيلات الإئتمانية يمكن عرضها كما يأتى :

١ـ التحقق من تنفيذ سياسة الإقراض بالبنك .

٢ـ التحقق من إلتزام العملاء بشروط التسهيلات الممنوحة لهم .

٣ـ إكتشاف أية مشكلات تواجه قدرة العملاء على السداد فى وقت مبكر .

٤ـ تقديم الحلول اللازمة لمواجهة هذه المشكلات والعرض على الإدارة المعنية والمستويات الأدارية المختلفة بالبنك لمنع تفاقم المشكلات وتجنب حالات التعثر .

وهناك أساليب هامة يتم إستخدامها فى عملية المتابعة منها :

ـ مراجعة المركز المالى للمقترضين .

- مراجعة الحدود المصرح بها الممنوحة للعملاء من وحدات الجهاز المصرفى المختلفة ومنها الحدود المصرح بها من البنك .
- مراجعة حركة حسابات المقترضين ومدى تمشيها مع طبيعة التسهيلات الممنوحة ، طبيعة النشاط للمقترض ، دورة النشاط .
- متابعة الضمانات وموقف التأمين عليها .
- إكتشاف التجاوزات والمتأخرات .
- تقارير الحسابات الغير منتظمة .
- إعداد قوائم مراقبة السلفيات على فترات دورية .

الاستعلامات الائتمانية

Credit Investigation

الاستعلامات الائتمانية تمثل البوابة الرئيسية لصناعة القرار الائتماني ، كما تشكل أحد المراحل المتقدمة في صناعة القرار ، وعلى المستوى الشخصي ومن واقع الممارسة العملية لنحو عشرون عاماً كامله من العمل المصرفي ، فإنني لا أميل إلى الفصل الكامل بين عمل رجل الاستعلامات ووظيفة رجل الائتمان .

وهناك أسئلة كثيرة تطرح نفسها بصدد هذا الموضوع ولعل أهمها مايلي :

١ ـ ماذا نعني بالاستعلامات الائتمانية ؟

٢ ـ لماذا الاستعلام الائتماني ؟

٣ ـ من يقوم بالاستعلام ؟

٤ ـ متى يتم الاستعلام ؟

٥ ـ كيف تتم عملية الاستعلام ؟

كما يتصل بعمل الاستعلامات الائتمانية بعض الموضوعات الهامة والتي يصعب مناقشتها هنا ، إلا أنه من المفيد الإشارة إليها مثل :

ـ موقع إدارة الاستعلامات من الهيكل التنظيمي للبنك ، أو الوحدة المصرفية (الفروع) .

ـ حدود مسئولية رجل الاستعلام .

ـ متى ينتهي عمل رجل الاستعلام ؟

ـ كيفية تقييم أداء إدارة الاستعلامات الائتمانية ؟

بداءة نريد أن نؤكد على أن الاستعلامات الائتمانية لسنوات طويله مضت وفي الكثير من المواقع المصرفية خاصة طوال الفترة الزمنية السابقة لسياسة الإنفتاح الإقتصادي والسنوات الأولى لتطبيقها لم تولى العناية الكافية من قبل الإدارة المصرفية ويمكن إرجاع ذلك لما يلي :

١ ـ غياب المنافسة بين وحدات الجهاز المصرفي ، وإنحصارها لسنوات طويلة بين البنوك الرئيسية الأربعة وعدد محدود من البنوك المتخصصة .

٢ ـ المنافسة غير الصحيحة بين وحدات الجهاز المصرفي خلال العشرين عاماً الماضية ، وهي منافسة أهدرت إلى حد بعيد أهمية القيام بوظيفة الإستعلامات الائتمانية بشكل سليم أو التغييب المتعمد لهذه الوظيفة تحت وطأة هذه المنافسة والتكالب على منح التسهيلات كيفما أتفق .

٣ ـ عدم توافر الوعى الكافى للقيادات المصرفية بأهمية عمل وظيفة الاستعلامات الائتمانية ، أو منح هذه الوظيفة درجة متأخرة ضمن أولويات العمل المصرفى .

٤ ـ تخلف أساليب جمع وحفظ وتحليل البيانات .

٥ ـ عدم الاهتمام بتكوين كوادر متخصصة للقيام باعباء هذه الوظيفة .

ولقد شهدت السنوات القليلة الماضية إهتماماً متزايداً بأهمية وظيفة الاستعلامات الائتمانية ويرجع ذلك لما يلى :

١ ـ تشديد البنك المركزى المصرى وتأكيده على أهمية هذه الوظيفة وإصداربعض التعليمات المنظمة لعملها .

٢ ـ تزايد حجم ظاهرة القروض المتعثرة والديون المعدومة مما إستلزم بذل المزيد من العناية فى الدراسات الائتمانية والاستعلامات الائتمانية .

٣ ـ أهتمام الإدارات العليا بالبنوك بوظيفة الاستعلامات الائتمانية وإحتلالها موقعاً متقدماً فى الهيكل التنظيمى بعدد من البنوك المصرية .

٤ ـ تزايد الإهتمام بإعداد الكوادر البشرية القادرة على القيام بهذه الوظيفة وتدريبها بشكل مستمر .

٥ ـ استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة وتوظيفها فى خدمة عمل جهاز الاستعلامات الائتمانية بالبنك .

٦ ـ الاتجاه إلى ضبط إيقاع المنافسة بين البنوك وإتساع حجم السوق وتنوع الأنشطة الإقتصادية وإزديادها عمقاً وإتساعاً ، مما ضاعف من أهمية وظيفة الاستعلامات الائتمانية .

١ـ ماذا نعنى بالاستعلامات الائتمانية ؟

نعنى بالاستعلامات الائتمانية ذلك الجهد المنظم والمتصل وفق ضوابط مستقرة ومفاهيم محددة وأساليب متنوعة ، بهدف إمداد صانع القرار الائتمانى بكم متدفق من البيانات والمعلومات بالحجم والشكل والتكلفة المناسبين وفى الوقت المناسب ، وبما يمكن صانع القرار الائتمانى من اتخاذ القرار المناسب وفى الوقت المناسب .

وباستقراء التعريف السابق يمكن استخلاص الخصائص التالية لوظيفة الاستعلامات الائتمانية :

ـ إنها جهد منظم .

ـ إنها عمل متواصل لايتوقف عند نقطة معينة .

ـ إستناد الوظيفة إلى ضوابط ومفاهيم وأساليب مستقرة ومتفق عليها فى الأداء .

ـ إنها تهدف إلى توفير كم متدفق من البيانات والمعلومات .

ـ إعتماد صانع القرار الائتمانى على كفاءة أداء هذه الوظيفة .

ـ أهمية الوقت والتكلفة والحجم والشكل للبيانات والمعلومات المطلوبة .

٢ـ لماذا الاستعلامات الائتمانية ؟

تلعب الاستعلامات الائتمانية ـ كما تقدم ـ دوراً هاماً فى صناعة القرار الائتمانى مع ما أبرزناه خلال صفحات الكتاب من أهمية هذا القرار فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك وإرتباطه باستراتيجية التسويق .

وتتيح الاستعلامات مساحات كبيرة ومتنوعة أمام صانع القرار من خلال ما تقدمه عن طالب الإقتراض من معلومات ومستندات تتصل بالمصادر المصرفية التى يتعامل معها طالب الإقتراض ، كذلك المصادر السوقية لتعاملاته من موردين ومتعاملين ، جدارته الائتمانية ، ملاءته المالية ، ماضيه ، حاضره ، توقعات مستقبله .

فالباحث الائتمانى من خلال المناقشة المبدئية مع طالب الإقتراض ومطالعة المستندات المقدمه منه ، كذلك الزيارة المبدئية لموقع نشاطه يشكل رؤية أولية بشأن طلب الإقتراض ، ثم تأتى تقارير الاستعلام لتكمل جانب هام من رؤية الباحث الائتمانى ، والذى يقع عليه عبء المقابله بين رؤيته الأولية وبين الحقائق والمعلومات التى وردت بتقرير الاستعلام ويواجه الباحث هنا بمواقف ثلاثة رئيسية هى :

١ ـ تطابق أو شبه التطابق بين رؤيته الأولية وبين ماورد بتقرير الاستعلام ، وفى هذه الحالة يستمر الباحث فى استكمال جوانب دراسة طلب الإقتراض .

٢ ـ التناقض بين رؤيته الأولية التى شكلها وبين ما أسفر عنه الإستعلام من معلومات وحقائق ، مثل هذا التناقض يشكل علامات إستفهام يتوقف عندها الباحث لأنها قد تقوده إلى إتخاذ قراره النهائى بشكل آمن وموضوعى . وبالطبع فإن التناقض يتراوح من حيث العمق والاتساع وسلباً وإيجاباً ، والذى يهمنا فى هذه المرحلة هو التناقض السلبى والجوهرى بين ما عرض له طالب القرض فى المقابلة الشخصية بالبنك وبين ما أسفرت عنه الاستعلامات .

وتجدر الاشارة هنا إلى أهمية أن يقوم الباحث بوضع النقاط الأساسية التى يسعى للتحقق منها أو التى يعتقد بأهميتها للدراسة أمام مسئول الاستعلامات حتى يوليها عناية خاصة عند القيام بعملية الاستعلام وإدراجها بتقريره .

الاستعلامات إذن بمثابة وحدة إستطلاع خارجية لرجل الائتمان يتعين التنسيق التام بينهما ، وأن تكون هناك خطوط إتصال فعالة وفهم مشترك لعمل كل منهما .

وتقرير الاستعلامات الائتمانية يشكل أحد المداخل الرئيسية لصناعة قرارات الائتمان وبدونه لا يمكن إصدار القرار ، وإذا صدر يكون متهماً ومعيباً .

٣ـ من يقوم بالاستعلام؟

لابد أن تتوافر مقومات رئيسية فى رجل الاستعلامات وتشترك تلك المقومات مع ما عرضنا له فى الجزء الثانى من مقومات رجل الائتمان . وتمثل المقومات الشخصية أرضية جوهرية ومشتركة بينهما ، بينما تتراوح المقومات الموضوعية عمقاً وإتساعاً بالنسبة لرجل الاستعلامات .

وبشكل عام لابد أن يتمتع رجل الاستعلامات بحسن المظهر واللباقة فى الحديث والقدرة على التحليل والربط بين الأشياء والمواقف وأن يتمتع بالقدرة على بناء الجسور والتواصل مع الأخرين والمقدرة على الحكم على الأشياء بشكل سليم ، كما يتعين أن يتمتع بثقافة مصرفية عامة وفهم عميق لطبيعة عمله ومدى إنعكاساته على أداء البنك ، وأن يتمتع بشخصية ديناميكية طموحة قادرة على الاستيعاب والتعلم .

ولقد عشنا سنوات طويلة فى العمل المصرفى رأينا كيف كان ينظر إلى رجل الاستعلامات باعتباره مخبراً أو شيخ حارة أو شخص يتسم بالفهلوة والبشاشة على زعم أو وهم أن ذلك يمثل كل ما يحتاج إليه البنك فى رجل الإستعلامات .

لقد تطور عمل رجل الاستعلامات وتطورت أدواته وبشكل خاص توظيف الحاسب الآلى وتطبيقاته فى تخزين وتحليل البيانات وتوفير المعلومات ، وهو أمر ينبغى معه أن يكون رجل الاستعلامات مؤهل علمياً وأن يكون حاصلاً على مؤهل جامعى يضمن حد أدنى من الصلاحية للقيام بالعمل ، بدلاً من أن يتحول عمل الاستعلامات لعمل من الدرجة الثانية ينظر إليه رجال الاستعلامات أنفسهم والعاملون فى الإدارات الأخرى نظرة دونية أو بوصف إدارة الإستعلامات مخزن للمغضوب عليهم أو كبار السن من العاملين أو معبراً لترقية من لا يحمل مؤهلاً دراسياً أو مؤهلات دون الشهادة المتوسطة .

٤ـ متى يتم الإستعلام؟

سبق أن عرضنا للطبيعة المستمرة والمتصلة لوظيفة الاستعلامات ، فهى تبدأ قبل تقديم طلب الإقتراض ، حينما يسعى البنك لبحث بعض الفرص التسويقية أو إجتذاب بعض العملاء المتميزين أو الترويج لخدماته فى مناطق معينه ، كما يتداخل دور الوظيفة وإلى حد بعيد مع أداء وظيفة التسويق المصرفى خاصة ما يتصل بجمع المعلومات الخاصة بافتتاح الفروع الجديدة ورصد إتجاهات العملاء السابقين والحاليين والمرتقبين ، وبحيث تتكامل الجهود بينهما لخدمة رسالة البنك وأهدافه الاستراتيجية .

ويتم الاستعلام للعملاء الجدد والعملاء الحاليين ويجدد على فترات دورية ، كما يتم كلما طرأ متغير جديد يتوقع تأثيره على أداء عملاء البنك الذين حصلوا على تسهيلات من البنك وعند تجديدها أو زيادتها .

٥.كيف تتم عملية الاستعلامات الائتمانية؟

- المستندات المطلوبة .
- المصادر .
- الزيارة الشخصية لمواقع النشاط .

تدور الكيفية التى تتم بها عملية الاستعلامات الائتمانية فى إطار المحاور الرئيسية الثلاثة بعاليه ، وفيما يلى عرض مختصر لكل منها :

ـ المستندات المطلوبة رفق طلب التسهيل :

فى حالة النشاط الفردى :

١ ـ مستخرج حديث من السجل التجارى و/ أو السجل الصناعى والرخصة الصناعية أو سجل المقاولات أو سجل الموردين والمصدرين والمستوردين (وذلك وفقاً للنشاط الذى يزاوله العميل) .

٢ ـ البطاقة الضريبية .

٣ ـ البطاقة الاستيرادية أو البطاقة التصديرية (وذلك وفقاً لنشاط العميل إذا كان إستيراد أو تصدير) .

٤ ـ بطاقة القيد بسجل مقاولى القطاع الخاص (إذا كان نشاط العميل المقاولات) مع بيان بسابقة الأعمال معززة بشهادات حسن التنفيذ من جهات الإسناد (جهات حكومية أو قطاع عام) .

فى حالة شركات الأفراد (تضامن ـ توصية بسيطة) :

١ ـ مستخرج حديث من السجل (التجارى ـ الصناعى ـ المقاولات) حسب نشاط الشركة .

٢ ـ البطاقة الضريبية .

٣ ـ أصل عقد الشركة أو صوره معتمده منه .

٤ ـ صورة رسميه من ملخص عقد الشركة والتعديلات التى تكون قد أدخلت عليه .

٥ ـ نسخة من الجريدة التى نشر بها ملخص عقد تكوين الشركة أو التعديلات عليه .

٦ ـ البطاقة الاستيرادية أو البطاقة التصديرية (وفقاً لنوع النشاط إذا كان النشاط استيراد أو تصدير) .

٧ ـ بطاقة القيد بسجل مقاولى القطاع الخاص إذا كان النشاط مقاولات ـ مع بيان بسابقة الأعمال معزز بشهادات حسن التنفيذ من جهات الاسناد (جهات حكومية أو قطاع عام) .

٨ ـ موافقة الأمن العام فى حالة وجود شركاء أجانب .

٩ ـ بيان موقع من جميع الشركاء يفيد من لهم حق التوقيع عن الشركة فى معاملاتها مع البنوك خاصة

التوقيع على عقود الإقتراض والرهن باسم الشركة من البنوك إذا لم ينص على ذلك صراحة فى عقد تكوين الشركة .

فى حالة شركات الأموال (الشركات المساهمة ـ شركة التوصية بالأسهم ـ شركة ذات مسئولية محدودة) :

١ ـ نسخة من جريدة الوقائع المنشورة بها قرار تكوين الشركة بالنسبة للشركات المساهمة أو نسخه من الجريده المنشور بها قرار تكوين الشركة بالنسبة لشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة .

٢ ـ نسخة من صحيفة الشركات الوارد بها قرار أنشاء الشركة .

٣ ـ السجل التجارى (حسب النشاط) .

٤ ـ البطاقة الضريبية .

٥ ـ صورة من محضر مجلس الإدارة موضحاً به اسماء المفوضين بالتوقيع عن الشركة وعلى عقود المديونية والصلاحيات المخولة لهم وصورة محضر الجمعية العمومية الوارد به التفويض .

٦ ـ صورة من قرار الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة بشأن الموافقة على إقامة المنشأة الخاضعة لقوانين الاستثمار والمناطق الحرة .

فى حالة الجمعيات التعاونية :

١ ـ نسخة من جريدة الوقائع المنشورة بها قرار إنشاء الجمعية .

٢ ـ صورة من محضر مجلس إدارة الجمعية العمومية موضحاً به المفوضين بالتوقيع عن الجمعية وعلى عقود المديونية وحدود الإقتراض المصرح لهم بها معتمداً من الهيئة العامة للتعاونيات .

٣ ـ صورة من قرار موافقة الهيئة العامة للتعاونيات على الإقتراض على أن تشمل هذه الموافقة الحدود المصرح للجمعية الإقتراض فى حدودها من البنك .

فى حالة الشركات الأجنبية التى تعمل بجمهورية مصر العربية :

١ ـ السجل التجارى (حسب نشاط الشركه) وتاريخه .

٢ ـ البطاقة الضريبية .

٣ ـ صورة من النظام الأساسى للشركة .

٤ ـ التصريح بالعمل فى مصر .

٥ ـ أسماء الأشخاص المفوضين بالإقتراض عن الشركة ـ مع نماذج توقيعاتهم على أن تكون معتمده من

أحد البنوك الخارجية (وتعرض كافة المستندات على الإدارة القانونية لإقرار إمكانية التعامل معهم من عدمه) .

٦ ـ إستعلام من أحد البنوك الأجنبية بالخارج عن الشركة الأم وذلك للإطمئنان على مدى ملاءتها المالية وحسن سمعتها ومقدرتها على تنفيذ ما يسند اليها من أعمال بصورة مرضية .

مستندات عامة لجميع الأشكال القانونية للنشاط (فردى ، شركات أشخاص ، شركات أموال) :

١ ـ آخر ميزانيتين وحسابات نتائج الأعمال الخاصة بها معتمدتين من محاسب قانونى ومتضمنتين تقريره .

٢ ـ يطالب العميل بتقديم شهاده عدم إجراء بروتستو ضده خلال ثلاث سنوات سابقة ويحصل عليها من المحكمة التجارية الواقع فى دائرتها محل النشاط ـ وكذا يطلب منه شهادة بعدم إشهار إفلاسه أو تقدمه بطلب حكم صلح واق من الإفلاس خلال خمس عشر سابقة .

٣ ـ شهادة بالموقف الضريبى تفصيلياً من مصلحة الضرائب حيث أن مستحقات الضرائب من الديون الممتازة تتقدم سواها من الديون مع عرض الموقف الضريبى من حيث :

أ ـ هل تمت محاسبة المنشأة ضريبياً ـ وماهى نتيجة المحاسبة وأخر سنة تم محاسبة المنشأة عنها ضريبياً .

ب ـ هل هناك طعون مقدمه من المنشأة عن الضرائب المقدره عليها عن سنوات سابقة .. وما تطورها ومقدارها .

ج ـ هل تسدد المشأة الضرائب من واقع إقراراتها السنوية .

د ـ هل هناك ضرائب مستحقة عن سنوات سابقة وقيمتها إن وجدت .

هـ ـ بيان الموقف الضريبى عن الأنشطة الأخرى للشركاء المتضامنين فى شركات الأشخاص .

و ـ هل توجد حجوزات موقعة من مصلحة الضرائب على أموال الشركة .

٤ ـ تقديم ما يفيد إشتراكات التأمينات الإجتماعية بانتظام أم انها غير منتظمة ـ واخر شهر تم سداد إشتراكات التأمينات الإجتماعية .

٥ ـ تقديم إقرار عن البنوك الأخرى التى يتم التعامل معها وحجم المعاملات مع كل بنك ـ مع ايضاح المسميات المختلفة التى يتعامل بها مع كل بنك ـ على أن يكون معلوماً لدى العميل أن إغفال الإقرار عن بعضها أو الإقرار ببيانات غير صحيحة ـ يترتب عليه الحرمان من الحصول على التسهيل المطلوب . على أن يقوم الباحث بمطابقة هذه البيانات على مايرد بالمركز الائتمانى المجمع للعميل للتأكد من صحة الإقرار المقدم من العميل .

ملحوظة : فى حالة طلب التسهيل بضمان الرهن العقارى يطالب العميل بتقديم المستندات التالية :
(عقد الملكية المسجل - شهادة تصرفات عقارية تغطى مدة عشر سنوات سابقة - شهادة رسمية (مكلفه) - كشف تحديد يجدد سنوياً قبل إنتهاء السنه من تاريخ صدور هذا الكشف) .

٦ - يتعين التأكد من وجود محضر إستلام موقع العملية فى حالة المقاولات الانشائية قبل إستخدام التسهيل المصرح به من البنك سواء تمويل نقدى أو بالنسبة المصرح بها من خطابات الضمان الدفعة المقدمة .

ويمكن التحقق من بعض النقاط السالفة الذكر من واقع شهادة حسن التنفيذ التى يقدمها المقاول أو المورد والصادرة من الجهات التى سبق التعامل معها - ويشترط أن تكون هذه الجهات حكومية أو قطاع عام .

الجهة المالكة للمشروع أو المسنده لأمر التوريد :

يتعين دراسة النقاط التالية بالنسبة لعقد المقاولة أو لأمر التوريد :

١ - وجود الإعتمادات المالية مدرجة بميزانية جهة الإسناد عن العملية موضوع التنازل .

٢ - عدم وجود مستحقات سابقة لجهة الإسناد عن عمليات منتهية طرف المقاول حتى لايكون ذلك مبرراً للخصم من مستحقات المقاول أو المورد من العملية الجديدة .

٣ - حسن سمعة جهة الإسناد والتزامها بالوفاء بالتزاماتها للمقاولين أو الموردين دون أى مشاكل .

- مصـــادر الاســـتعلامات :

أ - مصادر داخل البنك .

ب - مصادر يتقدم بها العميل .

ج - مصادر خارجية .

أ - المصادر داخل البنك

وتتمثل هذه المصادر بالنسبة للعملاء السابق التعامل معهم سواء لازلوا يتعاملون مع البنك أم سبق لهم التعامل لفترة ثم نقلوا نشاطهم المصرفى إلى بنوك أخرى - تتمثل فى - سجلات البنك والخبرة السابقة للإدارات والفروع المعنية فى البنك معهم مثل الاستعلامات ، الائتمان ، الكمبيالات ، خطابات الضمان ، البضائع ، مراكز العملاء ، الإدارة القانونية ، المتابعة ويشمل ذلك عدد سنوات التعامل ، مدى الإنتظام من عدمه ، التسويات أو الإجراءات القانونية من عدمه ، الإنطباع العام لدى الإدارات المعنية ، أسباب توقف العميل عن التعامل مع البنك ، وهل يرجع إلى إستقطابه من بنوك منافسة بتسهيلات أفضل أم أنه واجه صعوبات فى التعامل مع البنك أضطرته لوقف التعامل ، ثم محاولة التعرف على أسباب معاودته طلب التعامل مع البنك .

ب- مصادر يتقدم بها العميل :

وتتمثل هذه المصادر فى المستندات المختلفة التى يتقدم بها العميل ، وما تشتمل عليه من بيانات ومعلومات وتتمثل هذه المستندات فيما يلى :

عقد الشركة وأية تعديلات لاحقه له ، السجل التجارى ، تراخيص النشاط ، البطاقة الضريبية ، شهادات الضرائب ، إيصالات التأمينات الإجتماعية ، مستندات الملكية للمتلكات المختلفة ثابته ومنقولة ، إقرار التعامل مع البنوك ، صحيفة الشركات ، موافقات الجهات المعنية وفق طبيعة النشاط ، بيانات الفروع والمخازن ، بيان الآلات والمعدات ، شهادات الخبرة ، المؤهلات العلمية ، عقود الإيجار ، صور جواز السفر والبطاقة الشخصية والعائلية ، تراخيص المبانى ، البيانات الشخصية لأهم الشركاء والمؤسسين والمديرين، شهادات البروتستو والإفلاس وغير ذلك من المستندات الأخرى التى تختلف وفق الشكل القانونى وطبيعة كل عميل .

ج- مصادر خارجية :

تتمثل أهم المصادر الخارجية فيما يلى :

١- المصادر المصرفية .

ويقصد بها البنوك التى يتعامل معها طالب الإقتراض سواء لازال يتعامل معها أو أوقف هذا التعامل منذ فترة . كما تشمل هذه المصادر طلب البيان المجمع من إدارة تجميع المخاطر من البنك المركزى المصرى .

٢- المصادر السوقية .

وتشمل هذه المصادر ما يلى :

- العملاء الذين يقومون بشراء منتجات أو خدمات طالب القرض .
- الموردون الذين يحصل منهم طالب القرض على المنتجات والخامات التى يتعامل فيها .
- المنافسين فى مجال النشاط .
- مصلحة الضرائب وهيئة التأمينات الإجتماعية .
- قلم البروتستو والتفاليس بالمحكمة الواقع فى دائرتها النشاط .
- الغرف التجارية والصناعية والسياحية وغيرها .
- الصحف اليومية والدوريات المهتمة بالشئون المالية والتجارية .
- الجريدة الرسمية .
- الإدارة العامة لمكافحة التهريب والرقابة على النقد بوزارة الداخلية .
- الزيارات الشخصية والمتابعة المستمرة لمواقع نشاط العميل بمعرفة مسئولى الائتمان والاستعلامات .

بعض الجوانب التطبيقية

يشتمل هذا الجزء على بعض الحالات العملية والتى تم صياغتها بشكل خاص لتخدم الهدف من الكتاب ، ألا وهو معايشة مراحل صنع القرار الائتمانى ، ومدى إرتباط هذا القرار بالنتائج التى يسفر عنها تطبيق أدوات التحليل المالى المختلفة بصدد تقييم طلب الإقتراض المقدم من العميل سواء فى الأجل القصير أو المتوسط .

وقد روعى التدرج والتنوع فى الحالات العملية المقدمة ، ويسبق عرض كل حالة الهدف منها .

حالة تطبيقية رقم (١)
على استخدام النسب والمؤشرات فى التحليل المالى

الأهداف التى تسعى الحالة لتحقيقها :

١ - التأكيد على أهمية القوائم المالية كمصدر للمعلومات عن طالب الإقتراض .

٢ - تعميق الفهم لأدوات التحليل المالى بالنسب والمؤشرات المختلفة وذلك بتطبيقها عملياً .

٣ - التوظيف السليم لكل مجموعة من هذه النسب والمؤشرات وبما يخدم الهدف من استخدامها كأساس لصنع القرار الائتمانى .

٤ - تقييم سلامة قرارات التمويل ومدى تناسبها مع الغرض أو طبيعة الاستخدام .

الميزانية العمومية المقارنة لإحدى الشركات

الأصـول — بآلاف الجنيهات — **الخصوم وحقوق الملكية**

١٩٩٥			١٩٩٦
		الأصول الثابتة	
		(بعد الإهلاك)	
	٥٠	أراضى	٥٠
	٢٧	مبانى	٢٥
	٦٧	آلات ومعدات	٦٠
	١٨	أثاث ومعدات مكتبية	١٥
١٦٢		**مجموع الأصول الثابتة**	١٥٠
		الأصول المتداولة	
	١٠٠	مخزون سلعى	١٢٠
		٥٠ خامات	(٥٥)
		٣٠ مواد نصف مصنعه	(٣٥)
		٢٠ إنتاج تام	(٣٠)
	٢٠	مدينون	٤٠
	٣٠	أوراق قبض	٢٠
	١٥	نقدية	١٠
	١٥	بنوك	٢٠
	٨	مبالغ مدفوعة مقدماً	١٢
١٨٨		**مجموع الأصول المتداولة**	٢٢٢
٣٥٠			٣٧٢

١٩٩٥			١٩٩٦
		حقوق الملكية	
١٠٠		اسهم عادية (٢٠٠٠٠ سهم × ٥ جم قيمة اسمية للسهم)	١٠٠
٢٠		أرباح محتجزة	٢٥
١٢٠		**مجموع حقوق الملكية**	١٢٥
		الخصوم المتداولة	
	٢٠	دائنون	٢٢
	٣٠	أوراق دفع	٤٠
	٢٠	ضرائب مستحقة	٣٠
	١٠	مصروفات مستحقة	١٥
	٥٠	بنك سحب على المكشوف	٦٠
	٢٠	قسط مستحق من قرض متوسط الأجل	٢٠
١٥٠		**مجموع الخصوم المتداولة**	١٨٧
	٨٠	قرض متوسط الأجل	٦٠
٨٠			
٣٥٠			٣٧٢

قائمة الدخل المقارنة للشركة

بآلاف الجنيهات

	١٩٩٦	١٩٩٦	١٩٩٥	١٩٩٥
	٪١٠٠			٪ ١٠٠
صافى المبيعات (٥٠ ٪ آجله)		٨٠٠	٧٠٠	
(-) تكلفة البضاعة المباعة		٤٥٠	٤٠٠	
مجمل الربح	٤٤	٣٥٠	٣٠٠	٤٣
مصاريف التشغيل				
مصاريف البيع والتوزيع		(١٥)	(١١)	
أخرى (أجور وطاقة ومياه وصيانة)		(٢٥)	(٢٠)	
مصروفات عمومية وإدارية		(٨)	(٧)	
أهلاك الأصول		(١٢)	(١٢)	
مجموع مصاريف التشغيل	٨	(٦٠)	(٥٠)	٨
صافى الربح قبل الفوائد والضرائب	٣٦	٢٩٠	٢٥٠	٣٦
الفوائد	١	(١٥)	(١٥)	٢
صافى الربح قبل الضرائب		٢٧٥	٢٣٥	
الضرائب (٣٢ ٪)	١١	(٩٠)	(٧٥)	١١
الأرباح بعد الضرائب	٪١٠٠	١٨٥	١٦٠	٪ ١٠٠

المطلوب : فى ضوء البيانات الواردة بالقوائم الخاصة بالشركة إعداد وإحتساب النسب والمعدلات المالية التالية:

١ ـ إمكانية استخدام البيانات الواردة بالقوائم كمصدر للمعلومات عن الشركة .

٢ ـ مدى سلامة هيكل التمويل بالشركة .

٣ ـ مقدرة الشركة على سداد أو مقابلة إلتزاماتها قصيرة الأجل .

٤ ـ قدرة الشركة على تحقيق عائد مناسب على استثماراتها .

٥ ـ كفاءة الشركة فى إدارة وتوجيه الاستثمارات فى أصولها المختلفة .

٦ ـ مدى مناسبة حجم القرض متوسط الأجل والغرض الذى استخدم فيه .

منهج الحل :

ـ الهدف من التحليل .

ـ النسب المستخدمة .

ـ التعليق والتقييم للنتائج .

حل الحالة رقم (١)

الهدف (١) : إمكانية استخدام البيانات الواردة بالقوائم المالية كمصدر للمعلومات والاستعلام وتشكيل رؤية مبدئية لطلبات الاقتراض .

باستقراء البيانات الواردة بالقوائم المقارنة للشركة عن عامى ٩٥ ، ٩٦ م على التوالى يمكن الوقوف على عدد من المؤشرات والحقائق والتى تفيد كثيراً فى صناعة قرارات الائتمان ، وعلى سبيل المثال نعرض مايلى :

المركــز المالــى :

ـ الشكل القانونى للشركة :

الشركة شركة أموال (شركة مساهمة) بدلالة طبيعة حقوق الملكية والمتمثلة فى عدد ٢٠ ألف سهم عادى .

ـ بدء النشاط :

يتضح أن الشركة تعمل منذ فترة ، بدلالة مايلى :

١ ـ وجود أرباح محتجزة

٢ ـ وجود ضرائب مستحقة

٣ ـ وجود مصروفات مستحقة .

ـ التقييم المبدئى للجدارة الائتمانية للشركة :

تتمتع الشركة بثقة الأطراف المختلفة داخل السوق ، بدلالة مايلى :

١ ـ وجود تسهيلات ائتمانية من الجهاز المصرفى تتمثل فى :

ـ تسهيلات سحب على المكشوف .

ـ قرض متوسط الأجل .

٢ ـ تسهيلات موردين فى شكل أوراق دفع ودائنون .

ـ السياسة الشرائية :

تقوم الشركة بتدبير بعض احتياجاتها من الخامات ومستلزمات التشغيل بالشراء لأجل وعلى قوة خطوط الائتمان التى يمنحها لها دائنيها فى شكل أوراق دفع وحسابات مفتوحة .

ـ السياسة البيعية :

تقوم الشركة ببيع جانب من إنتاجها بالآجل بدلالة وجود حسابات مدينين وأوراق دفع .

ـ طبيعة النشاط للشركة :

الشركة منشأة صناعية وذلك بدلالة تركيب المخزون السلعى والذى يتكون من خامات ، ومواد نصف مصنعه ومنتج تام ، كذلك هيكل الأصول الثابتة كما يظهره بند الآلات والمعدات .

ـ هيكل التمويل :

تعتمد الشركة فى تمويل جانب من أصولها واستثماراتها على موارد خارجية تتمثل فى العناصر المختلفة لمجموعتى الخصوم المتداولة (القصيرة ومتوسطة الآجل) .

ـ هيكل الأصول والاستثمارات :

تقوم الشركة بتوزيع الموارد المختلفة المتاحة لديها (ذاتية وخارجية) على أوجه الاستثمارات المختلفة فى شكل أصول ثابتة وأخرى متداولة وفق البنود التفصيلية للاستثمار فى كل مجموعة من هذه الأصول (ثابتة / متداولة) .

ـ هناك نمو فى مجموع عناصر المركز المالى وذلك بمقارنة مجموع عناصر هذا المركز خلال عامى المقارنة .

ـ سلامة تبويب عناصر المركز المالى المختلفة على جانبى الاصول والخصوم وفق المجموعات المختلفة لكل منها وبما يخدم أهداف التحليل المالى .

قائمة الدخل :

ـ هناك نمو فى المبيعات ، يعكس استمرار الطلب على منتج الشركة وعدم حدوث مشكلات فى التسويق على الأقل خلال الفترة محل التقييم .

ـ قدرة الشركة فى المحافظة على هامش الربح ٤٣ ، ٤٤ ٪ وصافى الربح قبل الضرائب ٣٦ ، ٣٦ ٪ حيث لم يتراجع الوزن النسبى لهذه المؤشرات منسوباً إلى قيمة صافى المبيعات فى كل سنة من سنوات التقييم .

ـ محافظة الشركة على الوزن النسبى لمصاريف التشغيل ٨ ، ٨ ٪ رغم نمو المبيعات بنحو ١٤,٥ ٪ .

ـ الثبات النسبى لعبء التمويل عن الأموال المقترضة .

ـ وجود نمو ملحوظ فى ربحية الشركة مقارنة بصافى الربح خلال عام ٩٥ م إذ يقدر النمو بنحو ١٥,٦ ٪ .

الهـدف (٢) : مدى سلامة هيكل التمويل بالشركة .

ولإمكانية الحكم على سلامة هيكل التمويل ، يتم استخدام النسب التالية :

النسب المستخدمه :

- حقوق الملكية (أصحاب الأسهم العادية) : إجمالى الاستثمارات (الاصول)
- حقوق الغير (الديون والقروض المختلفة) : اجمالى الاستثمارات (الاصول)
- تغطية حقوق الملكية لحقوق الغير .
- الخصوم المتداولة : إجمالى الخصوم
- الخصوم متوسطة الآجل : اجمال الخصوم
- الخصوم المتداولة : إجمال الاستثمارات
- الخصوم متوسطة الآجل : إجمال الاستثمارات
- مضاعف الملكية = إجمال الأصول : حقوق المساهمين

- حقوق الملكية : إجمالى الاستثمارات

٩٥م = ١٢٠ / ٣٥٠ = ٣٤,٣ ٪

٩٦م = ١٢٥ / ٣٧٢ = ٣٣,٦ ٪

- حقوق الغير : إجمالى الاستثمارات

٩٥م = ٢٣٠ / ٣٥٠ = ٦٥,٧ ٪

٩٦م = ٢٤٧ / ٣٧٢ = ٦٦,٤ ٪

- تغطية حقوق الملكية لحقوق الغير

٩٥م = ١٢٠ / ٢٣٠ = ٥٢, مرة

٩٦م = ١٢٥ / ٢٤٧ = ٥١, مرة

- الخصوم المتداولة : إجمالى الخصوم

٩٥م = ١٥٠ / ٢٣٠ = ٦٥,٢ ٪

٩٦م = ١٨٧ / ٢٤٧ = ٧٥,٧ ٪

ـ الخصوم متوسطة الآجل : إجمالى الخصوم

٩٥م = ٨٠ / ٢٣٠ = ٣٤,٨ ٪

٩٦م = ٦٠ / ٢٤٧ = ٢٤,٣ ٪

ـ الخصوم المتداولة : إجمالى الاستثمارات

٩٥م = ١٥٠ / ٣٥٠ = ٤٣ ٪

٩٦م = ١٨٧ / ٣٧٢ = ٥٠ ٪

ـ الخصوم متوسطة الآجل : إجمالى الاستثمارات

٩٥م = ٨٠ / ٣٥٠ = ٢٣ ٪

٩٦م = ٦٠ / ٣٧٢ = ١٦ ٪

ـ مضاعف الملكية = اجمالى الأصول : حقوق المساهمين

٩٥م = ٣٥٠ / ١٢٠ = ٢,٩ مرة

٩٦م = ٣٧٢ / ١٢٥ = ٣ مرة

التعليق والتقييم :

الهدف (٣) : مقدرة الشركة على مقابلة إلتزاماتها قصيرة الأجل .

لتقييم قدرة الشركة على مقابلة إلتزاماتها قصيرة الأجل تستخدم النسب المالية التالية :

النسب المستخدمه :

- الأصول المتداولة : الخصوم المتداولة (معدل التداول)
- الأصول المتداولة ـ البضائع : الخصوم المتداولة (معدل السيولة)
- النقدية : الخصوم المتداولة (معدل السداد السريع)

ـ معدل التداول :

٩٥م = ٢٠٠ / ١٥٠ = ١,٣ مرة

٩٦م = ٢١٠ / ١٨٧ = ١,١ مرة

ـ معدل السيولة :

٩٥م = (٢٠٠ ـ ١٠٠) / ١٥٠ = ,٦٧ مرة

٩٦م = (٢١٠ ـ ١٢٠) / ١٨٧ = ,٤٨ مرة

ـ معدل السداد السريع :

٩٥م = ٣٠ / ١٥٠ = ,٢ : ١

٩٦م = ٣٠ / ١٨٧ = ,١٦ : ١

التعليق والتقييم :

الهدف (٤) : قدرة الشركة على تحقيق عائد مناسب على استثماراتها

ويمكن استخدام النسب التالية فى تقييم قدرة الشركة على تحقيق عائد مناسب على استثماراتها فى الأصول المختلفة .

النســـب :

- هامش ربح العمليات .
- صافى الربح بعد الضرائب : صافى المبيعات
- صافى الربح بعد الضرائب : حقوق الملكية
- صافى الربح بعد الضرائب : إجمالى الاستثمارات
- صافى الربح قبل الفوائد والضرائب : إجمالى الاستثمارات
- نصيب السهم من صافى الربح بعد الضرائب
- توزيعات الأرباح للسهم
- نموذج ديبون (العائد على الأصول)
- نموذج ديبون المعدل (العائد على حقوق الملكية)

ـ هامش ربح العمليات : مجمل الربح : صافى المبيعات

٩٥م = ٣٠٠ / ٧٠٠ = ٤٢,٩ ٪

٩٦م = ٣٥٠ / ٨٠٠ = ٤٣,٨ ٪

ـ صافى الربح بعد الضرائب : صافى المبيعات

٩٥م = ١٦٠ / ٧٠٠ = ٢٣ ٪

٩٦م = ١٨٥ / ٨٠٠ = ٢٣ ٪

ـ صافى الربح بعد الضرائب : حقوق الملكية

٩٥م = ١٦٠ / ١٢٠ = ١٣٣ ٪

٩٦م = ١٨٥ / ١٢٥ = ١٤٨ ٪

ـ صافى الربح بعد الضرائب : اجمالى الاستثمارات

٩٥م = ١٦٠ / ٣٥٠ = ٤٥,٧ ٪

٩٦م = ١٨٥ / ٣٧٢ = ٤٩,٧ ٪

ـ صافى الربح قبل الفوائد و الضرائب : اجمالى الاستثمارات

٩٥م = ٢٥٠ / ٣٥٠ = ٧١,٤ ٪

٩٦م = ٢٩٠ / ٣٧٢ = ٧٨ ٪

ـ نصيب السهم من صافى الربح بعد الضرائب (ربحية السهم)

= صافى الربح بعد الضرائب / عدد الأسهم العادية القائمة

٩٥م = ١٦٠ / ٢٠ = ٨ جم

٩٦م = ١٨٥ / ٢٠ = ٩,٢٥ جم

ـ نصيب السهم الواحد من توزيعات الأرباح

= قيمة توزيعات الأرباح / عدد الأسهم العادية القائمة

٩٥م = ٥٠ / ٢٠ = ٢,٥ جم

٩٦م = ٦٠ / ٢٠ = ٣ جم

ـ نموذج ديبون (العائد على الأصول)

= (صافى الربح بعد الضرائب / صافى المبيعات) × (صافى المبيعات / اجمالى الأصول)

صافى الربح بعد الضرائب / صافى المبيعات	صافى المبيعات / اجمالى الأصول
↓	↓
هامش ربح العمليات	معدل دوران الأصول
↓	↓
كفاءة الشركة فى تحقيق أكبر ربحية ممكنة من أستثماراتها فى الأصول المختلفة معبراً عنها بالمبيعات	كفاءة الشركة فى إدارة الأصول المختلفة وتوليد أكبر قدر من الأيراد

٩٥م = (١٦٠ / ٧٠٠) × (٧٠٠ / ٣٥٠)

= ,٢٢٨ × ٢

= ,٤٥٦ أو ٤٥,٦٪

٩٦م = (١٨٥ / ٨٠٠) × (٨٠٠ / ٣٧٢)

= ,٢٣١ × ٢,١٥

= ,٤٩٦٦ أو ٤٩,٧ ٪

- نموذج ديبون المعدل (العائد على حقوق الملكية)

$$= \frac{\text{صافى الربح بعد الضرائب}}{\text{صافى المبيعات}} \times \frac{\text{صافى المبيعات}}{\text{اجمالى الأصول}} \times \frac{\text{اجمالى الأصول}}{\text{حقوق الملكية}} \quad (\text{مضاعف الملكية})$$

- أى أنه يساوى معدل العائد على الأصول المحتسب وفق نموذج ديبون بالمعادلة السابقة × مضاعف الملكية

٩٥م = ٠,٢٢٨ × ٢ × ٢,٩ ٩٦م = ٠,٢٣١ × ٢,١٥ × ٣

= ١,٣٢ أو ١٣٢ ٪ = ١,٤٨٩ أو ١٤٦ ٪

التعليق والتقييم :

الهدف (٥) : كفاءة الشركة فى إدارة وتوجيه الاستثمارات فى أصولها المختلفة

يمكن تحقيق ذلك الهدف من خلال استخدام مجموعة متنوعة من النسب والمؤشرات المالية وأهمها مايلى :

النســـب :

- معدل دوران المخزون .
- متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون .
- معدل دوران المدينين وأوراق القبض .
- متوسط فترة تحصيل أوراق القبض .
- معدل دوران اجمالى الأصول .
- معدل دوران الأصول الثابتة .
- معدل دوران الأصول المتداولة .

ـ معدل دوران المخزون :

$$\text{٩٦م} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}} = \frac{\text{٤٠٠}}{\frac{\text{١٢٠ + ١٠٠}}{\text{٢}}} = \text{٣,٦ مرة}$$

ـ معدل فترة الاحتفاظ بالمخزون :

$$\text{٩٦م} = \frac{\text{٣٦٠}}{\text{معدل دوران المخزون}} = \frac{\text{٣٦٠}}{\text{٣,٦}} = \text{١٠٠ يوم}$$

ـ معدل دوران المدينين وأوراق القبض :

$$\text{٩٦م} = \frac{\text{المبيعات الآجلة}}{\text{متوسط المدينين وأوراق القبض}} = \frac{\text{٤٠٠}}{\frac{\text{٦٠ + ٥٠}}{\text{٢}}} = \text{٧,٣ مرة}$$

- **متوسط فترة تحصيل المدينين وأوراق القبض :**

$$\text{٩٦م} = \frac{\text{٣٦٠}}{\text{معدل دوران المدينين وأوراق القبض}} = \frac{\text{٣٦٠}}{\text{٧,٣}} = \text{٤٩ يوم}$$

- **معدل دوران إجمالى الأصول :**

$$\text{٩٦م} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{متوسط الأصول}} = \frac{\text{٨٠٠}}{\frac{\text{٣٧٢ + ٣٥٠}}{\text{٢}}} = \text{٢,٢ مرة}$$

- **معدل دوران الأصول الثابتة :**

$$\text{٩٦م} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{صافى الأصول الثابتة}} = \frac{\text{٨٠٠}}{\text{١٥٠}} = \text{٥,٣ مرة}$$

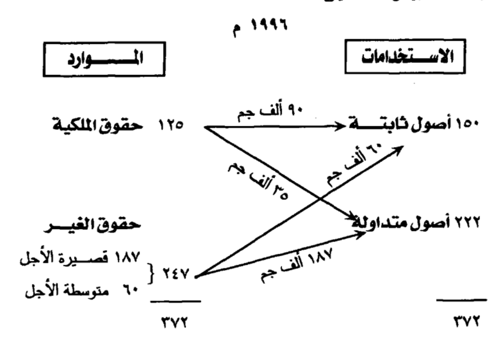
- **معدل دوران الأصول المتداولة :**

$$\text{٩٦م} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة}} = \frac{\text{٨٠٠}}{\text{٢٢٢}} = \text{٣,٦ مرة}$$

التعليق والتقييم :

الهدف (٦) : مدى مناسبة القرض متوسط الأجل من حيث الغرض والقيمة

ويمكن تقييم ذلك من خلال إعداد قائمة مصادر واستخدامات الأموال للشركة محل التقييم من واقع بيانات الحسابات الختامية الخاصة بها وذلك كما يلى :



يلاحظ من الشكل الإيضاحى بعاليه ، **أن الأصول الثابتة تم تمويلها كما يلى :**

٩٠ ألف جم حقوق الملكية

٦٠ ألف جم قرض متوسط الآجل

الإجمالى ١٥٠ ألف جم

وهى قرارات سليمة من الناحية التمويلية

كما تم تمويل الأصول المتداولة كما يلى :

١٨٧ ألف جم من الخصوم قصيرة الأجل بنسبة ٨٤ ٪ من القيمة .

٣٥ ألف جم من حقوق الملكية وهى مصادر طويلة الآجل وبنسبة ١٦ ٪ من القيمة .

٢٢٢ ألف جم

وهى أيضاً قرارات سليمة من الناحية التمويلية ، حيث تمول عناصر الأصول المتداولة شبه الثابتة مثل احتياجات الحد الأدنى من المخزون اللازم للتشغيل من مصادر تمويل طويلة الأجل تتناسب مع طبيعتها ولا يعتبر ذلك إخلالاً بمدأ التغطية Matching Principle الخاص بالموائمة بين مصادر الأموال واستخداماتها .

قائمة مصادر واستخدامات الأموال للشركة
فى نهاية عام ١٩٩٦م

بالألف جم

المصادر:

مبانى	٢
الآلات والمعدات	٧
أثاث ومعدات مكتبية	٣
أرباح محتجزة	٥
نقدية	٥
أوراق قبض	١٠
دائنون	٢
أوراق دفع	١٠
ضرائب مستحقة	١٠
مصروفات مستحقة	٥
بنك سحب على المكشوف	١٠
	٦٩ ألف جنيه

الاستخدامات:

مخزون سلعى	٢٠
مدينون	٢٠
بنوك	٥
مبالغ مدفوعة مقدماً	٤
قسط قرض متوسط الآجل	٢٠
	٦٩ ألف جنيه

حالة تطبيقية رقم (٢)

الأهداف التى تسعى الحالة لتحقيقها :

١ ـ التدريب على إستخدام وتوظيف بعض أدوات التحليل المالى فى خدمة قرارات منح الائتمان وترشيد هذه القرارات .

٢ ـ تعميق مفهوم مبدأ التغطية Matching Principle وأهميته فى قرارات الائتمان والتمويل والتقييم للأداء المالى .

٣ ـ التدريب العملى على استخدام إداة قائمة المصادر والاستخدامات ، وأهميتها فى استكشاف مصادر الأموال واستخداماتها كوسيلة للحكم على كفاءة وفعالية طالب القرض فى إدارته لنشاطه .

٤ ـ تعميق مفهوم توازن الهيكل المالى .

٥ ـ التأكيد على أهمية موقف السيولة داخل المشروع مع استخدام الأدوات المالية المناسبة فى هذا الشأن .

٦ ـ أهمية استقراء الظروف المستقبلية خاصة ما يتصل بمناخ استقرار الاعمال وسيادة موجات تضخمية من عدمه وعلاقة ذلك بقضية تسعير التسهيلات الائتمانية المختلفة (سعر العائد أو الفائدة المدينة) وذلك من زاوية إدارة البنك لأصوله وخصومه المختلفة وأهمية استقرار ذلك فى فكر صانعى قرارات الائتمان بمستوياتهم المختلفة .

حالة تطبيقية: **ميزانيــة عموميــة مقارنــة ٩٤/ ٩٥**

الأصــــول بآلاف الجنيهات **الخصوم وحقوق الملكية**

البيـــــــــــــان	١٩٩٤	١٩٩٥	البيـــــــــــــان	١٩٩٤	١٩٩٥
الأصول الثابتة			**حقوق الملكية**		
آلات	٢٠٠	٢٥٠	رأس المال	٢٠٠	٢٠٠
سيارات	١٠٠	١٢٠	إحتياطيات	٥٠	٥٠
			أرباح محتجزة	٢٥	٢٥
إجمالى الأصول الثابتة	٣٠٠	٣٧٠			
			إجمالى حقوق الملكية	٢٧٥	٢٧٥
الأصول المتداولة					
النقديــة	١٠٠	٥٠	**حقوق الغير**		
مخزون	٧٥	١٢٥	**خصوم متداولة**		
أ. مالية	٥٠	٢٥	أ. دفع	١٠٠	١٢٠
أ. قبض	١٠٠	١٥٠	البنك (سلفة قصيرة الأجل)	١٢٠	٨٠
			ايرادات مقدمه	٢٥	٤٠
إجمالى الأصول المتداولة	٣٢٥	٣٥٠			
			إجمالى الخصوم المتداولة	٢٤٥	٢٤٠
			خصوم متوسطة الأجل		
			قروض متوسطة الأجل	١٠٥	٢٠٥
	٦٢٥	٧٢٠		٦٢٥	٧٢٠

بوصفك باحثاً إئتمانياً بصدد دراسة المركز المالى المقارن المقدم إليك .. ماهو تقييمك لسلامة الأداء المالى للعميل المتقدم إليك بدلالة إستخدام الأدوات التحليلية التالية :

١ ـ قائمة مصادرواستخدامات الأموال .

٢ـ التحليل الأفقى والتحليل الرأسى لبنود هذه القوائم .

٣ ـ النسب والمؤشرات المالية المناسبة .

ـ وذلك بهدف التحقق مما يلى:

أ ـ توازن قرارات الإستثمار فى البنود المختلفة .

ب ـ مدى تطبيق مبدأ التغطية بمعرفة العميل .

ج ـ إعداد تصور للكيفية التى تم بها توجيه بنود المصادر إلى أوجه الإستخدامات المختلفة .

د ـ تقديرك لمدى مناسبة حجم القرض متوسط الأجل .

هـ ـ مدى توازن وسلامة هيكل التمويل .

و ـ درجة اليسر المالى وموقف السيولة .

ـ ثم هل يختلف تقييمك للموقف إذا علمت أن فائدة القروض قصيرة الأجل ١٤ ٪ ، والقرض متوسط الأجل ١٧ ٪ ، ويتوقع خلال السنوات الثلاث القادمة أن يسود مناخ إقتصادى يتسم بالإستقرار وعدم توقع موجات تضخمية .

حالة تطبيقية رقم (٣)

الأهداف التى تسعى الحالة لتحقيقها :

١ ـ تنمية قدرة المحلل الائتمانى على استقراء المعلومات المختلفة من القوائم المالية لطالب القرض ، تأكيداً لما حرص عليه منهج الكتاب ، من اعتبار هذه القوائم المالية مصدراً للمعلومات والاستعلام عن العميل .

٢ ـ التدريب على إحتساب صافى رأس المال العامل .

٣ ـ تنمية القدرة على التعامل مع طلب الإقتراض المقدم للبنك من حيث بناء السيناريوهات المختلفة والمتوقعة لتأثير التسهيلات المطلوبة على عناصر المركز المالى لطالب القرض .

٤ ـ تعميق قدرة المحلل الائتمانى على الوقوف على المشكلة التمويلية التى يواجهها طالب القرض ، ومن ثم إقتراح حجم وشكل وآجل التسهيلات الائتمانية الممكن تقديمها .

٥ ـ المران العملى على القراءة النقدية لعناصر المركز المالى لطالب القرض والقدرة على صياغة الحلول البديلة لإعادة تصويب هذه العناصر وإرتباط ذلك كله بصياغة قرار الائتمان بجوانبه المختلفة .

حالة تطبيقية :

فيما يلى الميزانية العمومية لأحد عملاء البنك ، الذين يتمتعون بسمعة طيبة وحسابات جارية ذات متوسطات جيدة خلال السنوات الخمس الماضية ، وقد تقدمت إدارة الشركة الخاصة بهؤلاء العملاء بطلب تمويل أحد خطوط الإنتاج بها بمبلغ مليون جنيه مصرى فى شكل حد جارى مدين لمدة سنة ، علماً بأن الحد الأدنى لإحتياجات دورة التشغيل ٢٠٠ ألف جنيه .

المطلوب :

بوصفك باحثا ائتمانياً بهذا البنك هل توصى لادارتك بقبول أو رفض أو تعديل هذا الطلب من خلال تصوير تأثيراته المختلفة على عناصر الميزانية التى قدمت إليك موضحاً رؤيتك وأسبابك .

الميزانية العمومية للشركة
في ٣١ / ١٢ / ١٩٩٥ بآلاف الجنيهات

الأصول

		البيان
		الأصول الثابتة
	٣٠٠٠	
٣٠٠٠		
		الأصول المتداولة
	١٠٠٠	بضائع
	٣٠٠	أوراق مالية حكومية
	٥٠٠	مدينون وأوراق قبض
	١٥٠	البنك
	٥٠	النقدية
٢٠٠٠		
٥٠٠٠		

الخصوم وحقوق الملكية

		البيان
		حقوق الملكية
	٢٥٠٠	رأس المال
	٧٥٠	إحتياطيات
٣٢٥٠		
		حقوق الغير
	٧٥٠	موردون
	٦٠٠	أوراق دفع
	٢٠٠	ضرائب مستحقة
	٢٠٠	توزيعات للمساهمين (تحت الصرف)
١٧٥٠		
٥٠٠٠		

حالة تطبيقية رقم (٤)

الأهداف التى تسعى الحالة لتحقيقها :

١ ـ التدريب على دراسة الإحتياجات الإئتمانية للعملاء ، وقراءة هذه الاحتياجات وتقييمها مبدئياً فى إطار البيانات الواردة بالمركز المالى والمستندات المقدمة للحصول على التسهيلات .

٢ ـ دراسة تأثير الائتمان المطلوب بفرض منحه على عناصر المركز المالى للعملاء .

٣ ـ تقييم الضمانات المقدمة ومدى تناسبها مع طبيعة التسهيلات المطلوبة ونشاط طالب الائتمان .

٤ ـ تنمية القدرة على إعادة صياغة حجم ونوع الائتمان الممكن منحه .

٥ ـ تنمية القدرة على اتخاذ وصناعة القرار الائتمانى بقبول أو رفض منح التسهيلات الائتمانية المطلوبة .

٦ ـ تعميق المهارات والقدرات التى تم إكتسابها من خلال استيعاب الأهداف التى عرضت لها الحالات العملية السابقة .

الحالة العملية :

تقدمت إليك إحدى الشركات المتخصصة فى أعمال المقاولات المتكاملة بطلب للحصول على تسهيلات إئتمانية ، وفيما يلى المستندات التى قدمتها الشركة :

١ ـ الميزانية العمومية فى ٣١ / ١٢ / ١٩٩٦ ، ٣١ / ١٢ / ١٩٩٥ (آخر سنتين)

٢ ـ عقد المقاولة الذى أسند إليها مؤخراً وقيمته مليون جم والذى تطلب الشركة التسهيلات من البنك لتنفيذه .

٣ ـ البطاقة الضريبية للشركة .

٤ ـ صحيفة السجل التجارى .

٥ ـ شهادات بروتستو وإفلاس بإسم الشركة .

٦ ـ شهادة القيد فى سجل المقاولين .

٧ ـ إيصالات سداد التأمينات الإجتماعية .

٨ ـ عقد تكوين الشركة (شركة تضامن) .

هذا وتطلب الشركة التسهيلات الائتمانية التالية :

ـ ٢٠٠ ألف جم حد إصدار خطابات ضمان (خطابات ضمان إبتدائية ، نهائية ، دفعة مقدمة ، بغطاءات نقدية عند الإصدار ١٠ ٪ ، ١٥ ٪ ، ٢٠ ٪ على التوالى) .

ـ ٢٥٠ ألف دولار أمريكى حد فتح اعتمادات مستندية / أستيراد بغطاء نقدى عند فتح الاعتماد بنسبة ١٥ ٪ ، تعلى إلى ٣٠ ٪ عند ورود واستلام مستندات الشحن والـ ٧٠ ٪ المتبقية بعد ١٢٠ يوم من استلام مستندات الشحن .

ـ ١٥٠ ألف جم تسهيل إئتمان قصير الأجل بضمان مخازن مفتوحة يسدد بعد سنة مع فوائده المدينة ، وترغب الشركة فى معدل فائدة مدين قدره ١٢ ٪ وتقدم الشركة ضماناً لذلك تنازلها عن مستحقاتها المتوقعة فى عقد المقاولة الذى أسند إليها والمقدم مع المستندات للحصول على التسهيلات المطلوبة .

الميزانيـة العمومية للشـركة
فى ٣١ / ١٢ / ١٩٩٦ بآلاف الجنيهات

الأصـــول

البيــــــــــان		
الأصول الثابتة		
أراضى	١٠٠	
مبانى	٥٠	
آلات ومعدات	٥٠٠	
آثاث	٢٠	
سيارات	٣٠	
مجموع الأصول الثابتة		٧٠٠
أصول متداولة		
مستحقات لدى الغير	٧٥	
نقدية	١٥	
بنوك	١٥	
أوراق قبض	٢٠	
مبالغ مدفوعة مقدماً	٢٥	
خامات	٥٠	
مواد نصف مصنعة	١٠٠	
مجموع الأصول المتداولة		٣٠٠
		١٠٠٠

الخصوم وحقوق الملكية

البيــــــــــان		
حقوق الملكية		
رأس المال	٢٠٠	
أرباح مرحلة	٥٠	
جارى الشركاء	١٠٠	
مجموع حقوق الملكية		٣٥٠
حقوق الغير (قصيرة الأجل)		
بنوك	٢٥٠	
دائنون	٥٠	
ضرائب متنازع عليها	٢٥	
أوراق دفع	٢٥	
موردى آلات	٥٠	
مجموع حقوق الغير قصيرة الأجل		٤٠٠
حقوق الغير متوسطة الأجل		
قرض متوسط الأجل	٢٥٠	
مجموع حقوق الغير متوسطة الأجل		٢٥٠
		١٠٠٠

الميزانيــةالعمومية للشــركة
فى ٣١ / ١٢ / ١٩٩٥ بآلاف الجنيهات

الأصــول

البيـــــــــــــــان		
الأصول الثابتة		
أراضى	١٠٠	
مبانى	٥٣	
آلات ومعدات	٥٥٥	
آثاث	٢٣	
سيارات	٣٦	
مجموع الأصول الثابتة		٧٦٧
أصول متداولة		
مستحقات لدى الغير	٩٠	
نقدية	١٠	
بنوك	٥	
أوراق قبض	٢٣	
مبالغ مدفوعة مقدماً	١٥	
خامات	٣٥	
مواد نصف مصنعه	٧٥	
مجموع الأصول المتداولة		٢٥٣
		١٠٢٠

الخصوم وحقوق الملكية

البيـــــــــــــــان		
حقوق الملكية		
رأس المال	٢٠٠	
أرباح مرحلة	٤٠	
جارى الشركاء	٩٠	
مجموع حقوق الملكية		٣٣٠
حقوق الغير (قصيرة الأجل)		
بنوك	٢٥٠	
دائنون	٦٠	
ضرائب متنازع عليها	٢٥	
أوراق دفع	٣٠	
موردى آلات	٧٥	
مجموع حقوق الغير قصيرة الأجل		٤٤٠
حقوق الغير متوسطة الأجل		
قرض متوسط الأجل	٢٥٠	
مجموع حقوق الغير متوسطة الأجل		٢٥٠
		١٠٢٠

المطلوب : الإجابة عما يلى :

١ ـ هل ترى كفاية المستندات التى تقدمت بها الشركة أم أن هناك مستندات أخرى ترى أهمية تقديمها حتى يتسنى دراسة طلب التسهيلات المقدم من الشركة ؟ .

٢ ـ ماهى المحاور الرئيسية لمناقشة الشركة فى طلبها ؟ .

٣ ـ هل المعلومات التى يمكن لك استقرائها من ميزانيات الشركة المقدمة لديك كافية للوقوف على حقيقة مركزها المالى أم لا ؟؟ ولماذا ؟ .

٤ ـ هل تتناسب حزمة التسهيلات التى تطلبها الشركة مبدئياً مع طبيعة نشاطها والعملية المطلوب تمويلها ؟.

٥ ـ هل تتناسب طبيعة الضمانات المقترحة من قبل الشركة مع العملية المطلوب تمويلها ؟ أم أن لديك مقترحات أخرى ؟ .

٦ ـ كيف يمكنك تصوير تأثيرات التسهيلات المطلوبة على عناصر المركز المالى للشركة ؟ .

٧ ـ ماهى المخاطر المرتبطة بالتسهيلات المطلوبة ؟ .

٨ ـ ماهى التحليلات المالية التى ترى مناسبتها لدراسة طلب الشركة ؟ .

٩ ـ **فى ضوء ماتقدم :**

أ ـ هل توصى بمنح الشركة التسهيلات التى طلبتها كما هى دون تعديل ؟ ولماذا ؟.

ب ـ هل توصى بمنح الشركة التسهيلات المطلوبة مع تعديلها وتقديم ضمانات إضافية ؟ ولماذا ؟.

ج ـ هل توصى برفض منح الشركة التسهيلات المطلوبة ؟ ولماذا ؟ .

أضـواء حـول التعامـل مع الحالــه

١ - المستندات المطلوبة :

١ - شهادات حسن أداء وتنفيذ من الجهات التى سبق لها أن أسندت للشركة عمليات لتنفيذها لصالحها .

٢ - برنامج تنفيذ العملية .

٣ - شهادة من مصلحة الضرائب بالموقف الضريبى للشركة ، ولأى أنشطة أخرى للشركاء المتضامنين بالشركة .

٤ - بيان بموقف تنفيذ العمليات القائمة لدى الشركة ، وموقف التنفيذ مقارن مع برامج التنفيذ الخاصه بكل عملية .

٥ - بيان تفصيلى بالآلات والمعدات المتوافرة لدى الشركة .

٦ - آخر كشوف حسابات من البنوك التى تتعامل معها الشركة حالياً .

٢ - المحاور الرئيسية للمناقشة :

- أسباب إختيار الشركة للبنك الذى تعمل به لتمويل العملية .
- أسباب عدم تقديم العملية للبنك الحالى الذى تتعامل معه الشركة .
- أسباب عدم وجود دفعة مقدمة فى عقد العملية المسند للشركة .
- طبيعة الضمانات المقدمة إلى البنك الذى منح الشركة التسهيلات المبينة بالميزانيات المقدمة منها .
- **مناقشة بعض البنود ومحاولة توثيقها بالمستندات مثل :**

  المستحقات لدى الغير ، المبالغ المدفوعة مقدماً ، فواتير شراء الخامات ، شروط سداد (القيمة / الاستحقاق) لكل من موردى الآلات ، والقرض المتوسط الأجل .
- إمكانية تنفيذ الشركة لعقد المقاولة وفق برنامج التنفيذ الخاص بها ومدى توافر الامكانيات المادية اللازمة لذلك.
- أسباب عدم حسم موقف المنازعات الضريبية ، وماهى مراحل النزاع حالياً مع مصلحة الضرائب .

حالة تطبيقية رقم (٥)

الأهداف التى تسعى الحالة لتحقيقها :

١ ـ استخدام أسلوب دراسة الجدوى الشاملة كأداة لتقييم قرارات منح الائتمان والاستثمار فى الأجلين المتوسط وطويل الأجل .

٢ ـ المران العملى على توظيف أدوات التحليل المالى فى حالتى التأكد وعدم التأكد والقدرة على استدلال مؤشراتها وعلاقة ذلك بقبول أو رفض قرار التمويل .

٣ ـ تنمية القدرة على تحليل عناصر التكاليف الاستثمارية للمشروعات .

٤ ـ تعميق مفهوم منح الائتمان فى ضوء التدفقات النقدية المتوقعه لنشاط طالب الإقتراض .

٥ ـ ترسيخ مفهوم قائمة الدخل المتدرجه وعلاقتها بالإيرادات المتوقعه كذلك تكاليف التشغيل المرتبطه بهذه الطاقات .

٦ ـ التطبيق العملى على تحليل عناصر التكاليف المختلفة إلى ثابته ومتغيرة .

٧ ـ الوقوف على تأثير الإعفاءات الضريبية على التدفقات النقدية للمشروع .

٨ ـ أهمية فهم تأثير القيمة المتبقية فى نهاية العمر الإفتراضى للمشروع على التدفقات النقدية ومعدل العائد الداخلى على الاستثمار .

٩ ـ تصوير عناصر المركز المالى الإفتتاحى وعلاقتها بخطة التمويل المقترحة لمواجهة التكاليف الاستثمارية ومدى توازن الهيكل التمويلى من عدمه .

١٠ ـ التدريب على كيفية توظيف ما تقدم فى صياغة قرار الائتمان سواء بقبول أورفض الطلب المقدم ، وأهمية فهم صانع القرار الائتمانى لتأثير ذلك كله على القرار الائتمانى ذاته .

حالـــة عمليـــة :

البيانات التالية تعكس جوانب الدراسة المالية واقتصاديات التشغيل لاحد عملائك الذين تقدموا بطلب تمويل أحد خطوط الانتاج للاستيراد من الخارج بمبلغ ٣ مليون جم (قيمة المعادل) كالآتى :

- العمر الافتراضى للمشروع ١٠ سنوات .
- الطاقات الانتاجية المتدرجة المتوقعة كما يلى على التوالى :

القيمة بآلاف الجنيهات

السنـــة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الطاقة الانتاجية	٪ ٥٠	٪٦٠	٪٧٠	٪٨٠	٪٨٠	٪٨٠	٪٨٠	٪٨٠	٪٨٠	٪٨٠

- الايرادات عند طاقة التشغيل القصوى (١٠٠ ٪) ٢٠,٠٠٠ جم
- تكاليف التشغيل :

ثابتـــة :

مرتبات	١٢٥	
م. ادارية عمومية	٧٥	
الإهلاكات	٥٠٠	
فوائد القروض	١٥٠	
		٨٥٠

متغيـــرة:

خامات	١٠٠٠٠	
مواد تعبئة وتغليف	١٥٠٠	
وقود وقوى محركه	٢٥	
أجور	١٠٠	
م. صيانة	٢٥	
م. تسويق وبيع إعلان	٣٥٠	
		١٢٠٠٠
إجمالى التكاليف		١٢٨٥٠

- المشروع معفى من الضرائب لمدة خمس سنوات .
- قيمة القرض المطلوب ٣٠٠٠ جم (المعادل لقيمة الآلات بالعملة الأجنبية)
- معدل العائد المدين ١٥ ٪
- قسط القرض السنوى الثابت لمدة خمس سنوات ٢٥٠ الف جنيه ، افتراضى ، .

التكاليف الإستثمارية للمشروع :

بيـــان	القيمة بالآلاف	معدل الإهلاك
ـ الأرض	١٥٠٠	—
ـ مبانى وانشاءات ومرافق	٢٠٠٠	٥ ٪ سنوياً
ـ الآلات والمعدات	٣٥٠٠	١٠ ٪ سنوياً
ـ وسائل نقل وانتقال	١٥٠	٢٠ ٪ سنوياً
ـ الأثاث والمعدات المكتبية	٥٠	٢٠ ٪ سنوياً
ـ م. التأسيس (مصروفات إيرادية مؤجلة)	٥٠	٢٠ ٪ سنوياً
ـ رأس المال العامل ، لدورة التشغيل الأولى ،	١٥٠٠	—
	٨٧٥٠	

القيمة التخريدية للأصول في نهاية عمر المشروع :

- ـ المبانى والإنشاءات والمرافق ٥٠ ٪
- ـ رأس المال العامل ١٠٠ ٪
- ـ الأرض ١٠٠ ٪
- ـ الآلات والمعدات ٥ ٪

المركـز المالـى الإفتتاحى للمشـروع

(بالألف جم)

الأصــول			الخصوم وحقوق الملكية		
الأصــول الثابتــة			**حقوق الملكية**		
الأراضى	١٥٠٠		إسهم عادية	٥٠٠٠	
مبانى وإنشاءات ومرافق	٢٠٠٠		(عدد ١٠٠ ألف سهم عادى القيمة الأسمية للسهم ٥٠ جم)		
الآلات والمعدات	٣٥٠٠		مجموع حقوق المساهمين		٥٠٠٠
وسائل نقل وإنتقال	١٥٠				
الأثاث والمعدات المكتبية	٥٠		**حقــوق الغيــر**		
مصروفات ايرادية مؤجلة	٥٠		قرض بنكى	٣٠٠٠	
مجموع الأصول الثابتة		٧٢٥٠	تسهيلات موردين	٧٥٠	
الأصــول المتداولــة			مجموع حقوق الغير		٣٧٥٠
رأس المال العامل لدورة التشغيل الأولى	١٥٠٠				
مجموع الأصول المتداولة		١٥٠٠			
		٨٧٥٠			٨٧٥٠

المطلــوب :

- بوصفك باحثاً إئتمانياً مطلوب منك تقييم طلب الإقتراض المقدم من العميل وفق المعطيات عاليه مستخدماً فى ذلك معايير فترة الاسترداد ، صافى القيمة الحالية ، دليل الربحية ، معدل العائد الداخلى على الاستثمار .
- إعداد قائمة الدخل المتدرجه عند طاقات التشغيل المختلفة .
- إعداد كشف التدفقات النقدية .

وعلى أن تقوم بعرض توصيتك للإدارة بقبول أو رفض طلب الإقتراض المقدم إليك فى ضوء المؤشرات التى تسفر عنها الأدوات التحليلية بعاليه ، مع بيان لطبيعة المخاطر التى تعتقد باحتمال تعرض مشروع طالب القرض لها بغرض منحه التسهيلات المطلوبه مع إفتراض مايلى :

- سيتم إحلال الأثاث والمعدات المكتبية ، وكذلك وسائل النقل فى نهاية السنة الخامسة للتشغيل .
- لن يتم توزيع أرباح للمساهمين خلال السنوات الخمس الأولى للتشغيل .
- تطلب الشركة سداد القرض على عدد ٥ أقساط سنوية متساوية .
- الشركة لم يسبق لها الحصول على تسهيلات إئتمانية من الجهاز المصرفى .
- تسهيلات الموردين تسدد خلال عام (بدون فوائد) .
- المستندات المقدمه من الشركة مصحوبة بطلب الإقتراض ، توضح استيفائها لكافة التصاريح والموافقات الخاصة ببدء نشاطها .
- تتوافر لدى الشركة الكوادر الإدارية والفنية التى يمكنها إدارة المشروع بنجاح .
- المؤشرات الخاصة بسوق المنتج النهائى للمشروع ايجابية إلى حد كبير ويتوقع استمرارها كذلك لخمس سنوات مقبلة على الأقل .
- الإستعلام الذى تم بمعرفة البنك عن الشركة لم يتضمن أية مؤشرات سلبية .

حالة تطبيقية مختصرة
فى التحليل المالى

وهي حالة موجزه ، تستهدف القاء الضوء سريعا على كيفية استخدام البيانات المتاحه من خلال القوائم الماليه فى عمل التحليل المالى خاصه اهم مؤشراته الخاصه بالنسب الماليه الرئيسيه ، وهى تفيد كثيرا غير المتخصصين أو الذين لم يسبق لهم التعامل مع النسب الماليه كذلك حديثى الخبره فى أعمال التمويل والأئتمان ، وفيما يلى أهم البيانات الخاصه بأحد الشركات مع عرض مقارن للميزانيه العموميه لعامى ٩٠ ، ٩١ ، كذلك قائمة مصادر وإستخدامات الأموال عن نفس الفتره والتعقيب العام على الحاله.

	١٩٩٠		١٩٩١	
المبيعات السنويه	١٠٠	ألف جم	١١٠	ألف جم
تكلفة البضاعه المباعه	٧٥	ألف جم	٨٠	ألف جم
صافى الربح بعد الضرائب	٢٠	ألف جم	٢٥	ألف جم
مخزون أول الفتره	١٩	ألف جم	١٥	ألف جم
مخزون آخر الفتره	١٥	ألف جم	١٠	ألف جم
المبيعات الاجله ٦٠٪ من المبيعات	٦٠	ألف جم	٦٦	ألف جم
متوسط أوراق القبض	٣٠	ألف جم	٢٢	ألف جم
الفوائد السنويه بمعدل ١٢٪	٥	ألف جم	٤	ألف جم

أهلاك الآلات يتم بطريقة القسط الثابت على ١٠ سنوات

أ . م = أصول متداوله

خ . م = خصوم متداوله

أ . ق = أوراق القبض

أ . ث = أصول ثابته

أ . م = أصول متداوله

الأصـــول — الميزانية العمومية المقارنه لعامى ٩٠ ، ١٩٩١ م — بالألف جم — الخصـــوم

الأصـــول

البيـــان	١٩٩٠	٪	١٩٩١	٪	التغيير	٪
الأصـول الثـابتـه		xx		xx		...
الآلات (بعد الأهلاك)	١٠٠		١٢٠		٢٠	
مجموع الأصول الثابته	١٠٠	٤٠	١٢٠	٤٥	٢٠	٢٠
الأصـول المتـداوله						
النقـدية	٢٥	١٠	١٠	٤	(١٥)	(٦٠)
أوراق القـبض	٨٠	٣٢	٩٥	٣٦	١٥	١٩
المخـزون	١٥	٦	٢٥	٩	١٠	٦٨
أوراق مـاليـه	٣٠	١٢	١٥	٦	(٣٥)	(٥٠)
مجموع الأصول المتداوله	١٥٠		١٤٥		٥	(٣)
اجمـالى الأصـول	٢٥٠	٪١٠٠	٢٦٥	٪١٠٠	١٥	٦

الخصـــوم

البيـــان	١٩٩٠	٪	١٩٩١	٪	التغيير	٪
حـقـوق الملكيـة		xx		xx		...
رأس المـال	٩٠	٣٦	٩٠	٣٤	—	—
إحـتـياطيـات	٨	٣	١٠	٤	٢	٢٥
أرباح محـتـجـزه	٢	١	٥	٢	٣	١٥٠
مجموع حقوق الملكية	١٠٠		١٠٥		٥	٥
حـقـوق الغـيـر						
خـصـوم مـتـداوله						
مـوردون	٥٠	٢٠	٧٠	٢٦	٢٠	٤٠
ضـرائب مـسـتـحـقـة	٥	٢	٨	٣	٣	٦٠
بنك سحب على المكشوف	٢٥	١٠	١٥	٦	(١٠)	(٤٠)
مجموع الخصوم المتداوله	٨٠		٩٣		١٣	١٦
خصوم طويلة الأجل						
قـرض مـتـوسط الأجل	٧٠	٢٨	٦٧	٢٥	(٣)	(٤)
مجموع الخصوم طويلة الأجل	٧٠		٦٧		(٣)	(٤)
أجمالى الخصوم وحقوق الملكية	٢٥٠	٪١٠٠	٢٦٥	٪١٠٠	١٥	٦

.... مؤشـرات التحليـل الأفقـى

× × مؤشـرات التحليـل الرأسـى

قائمة المصادر والأستخدامات

عن عام ٩٠ ، ١٩٩١ م   بالألف جم

البيان	القيمة	الاجمالى	الوزن النسبى
أ ـ مصادر الأموال			
ـ النقص فى الأصول			
أوراق مالية	١٥		
مجموع النقص فى الأصول		١٥	٣٥
ـ الزيادة فى الخصوم			
موردون	٢٠		
ضرائب مستحقة	٣		
مجموع الزيادة فى الخصوم		٢٣	٥٣
ـ الزيادة فى حقوق الملكية			
الاحتياطيات	٢		
أرباح محتجزة	٣		
مجموع الزيادة فى حقوق الملكية		٥	١٢
مجموع مصادر الأموال		٤٣	١٠٠٪
ب ـ استخدامات الأموال			
ـ الزيادة فى الأصول			
الآلات	٢٠		
أوراق القبض	١٥		
المخزون	١٠	٤٥	٧٨
ـ النقص فى الخصوم			
بنك ـ سحب على المكشوف	١٠		
قرض متوسط الأجل	٣		
		١٣	٢٢
ـ النقص فى حقوق الملكية	ـ	ـ	ـ
مجموع استخدامات الأموال		٥٨	١٠٠٪
النقدية		١٥	

يتضح من قائمة المصادر والأستخدامات ، انه بالنسبه لمصادر الأموال فإن الشركة اعتمدت ، اساسا على استخدام جانب من النقديه المتاحه لديها ، كما قامت بتسييل جانب من الأوراق الماليه بالبيع حيث أنخفضت الى ٥٠ ٪ من حجم الاستثمارات فى هذا البند ويمثل النقص فى الأصول كمصدر للأموال ٣٥ ٪ من اجمالى المصادر التى أتيحت لها ، كما أعتمدت الشركه بنسبة ٥٣ ٪ على الزياده فى الخصوم وأهم عناصرها الموردون وتمثل٨٧ ٪ من اجمالى الزياده فى الخصوم ، بينما مثلت الضرائب المستحقه ١٣ ٪ ، ويمثل بند الموردون نحو ٤٧ ٪ من إجمالى مصادر الأموال وهو يعنى أعتماد الشركه بدرجه كبيرة على الأئتمان الذى يمنح لها من مورديها وتمتعها بثقة هؤلاء الموردين وهذا المصدر غير مكلف بصفة عامه ولهذا فإن تزايد الأعتماد عليه يمثل ميزه بالنسبه للشركة . وبالنسبه لحقوق الملكيه فقد مثلت ١٢ ٪ من إجمالى مصادر الأموال وقد تمثلت فى الأحتياطات والأرباح المحتجزه ، بينما لم يتم زيادة رأس المال. وبالنسبه لاستخدامات الأموال فقد تمثلت اساسا (٧٨ ٪)فى الزياده فى الاصول ما بين أصول ثابته وأخرى متداوله وقد مثلت الزياده فى الآلات ٤٤ ٪ من الزياده فى الأصول ومثلت الأصول المتداوله (مخزون وأوراق قبض) ٥٦ ٪ .

وتمثلت استخدامات الاموال الاخرى فى النقص فى الخصوم (٢٢ ٪) حيث قامت الشركه بتخفيض التزاماتها لدى البنوك سواء بالنسبه للقرض متوسط الأجل أو الألتزامات قصيرة الأجل ، وهو ما يؤكد اعتماد الشركه فى مصادر التمويل على ائتمان الموردين أكثر من مصادر الأقراض الأخرى وكما سبق فإن ذلك يمثل ميزة للشركة لأن القروض المصرفيه مكلفه نظرا للفوائد التى تحصل عنها .

ويلاحظ ان بند النقديه قد تراجع بمبلغ ١٥ألف جم وهو يعنى زيادة الاستخدامات عن الموارد حيث بلغت الأولى ٥٨ ألف جم والثانيه ٤٣ ألف جم والفرق بينهما ١٥ ألف جم هو ذاته قيمة النقص فى رصيد النقديه بالشركه . **والقاعده العامه** هى ان الفرق بين المصادر والأستخدامات يجب ان يتساوى مع التغير الذى طرأ على رصيد النقديه خلال الفتره محل التحليل وسواء كان التغير بالزيادة أو بالنقص. وقراءة قائمة المصادر والأستخدامات تفصح عن حقائق ومؤشرات كثيرة ، فابشكل عام كانت الاستخدامات أكثر من المصادر وقد انعكس ذلك فى النهاية فى النقص فى النقدية ، كما أتضح ان الشركة تستثمر جانب من أموالها فى أوراق ماليه أمكن تسييل ٥٠ ٪ منها وهو يعنى انها ذات قابلية للتسوق جيدة (بافتراض عدم تحقيق خسائر نتيجة البيع) ، كما أن أداء الشركة يسير بصوره طيبه بدليل دعم الاحتياطيات

وترحيل جانب من الفائض فى بند الأرباح المحتجزة .

كما قامت الشركة بإضافة أصول أنتاجيه بها تمثلت فى شراء آلات جديدة ، وان كان واقع الحال من خلال القائمة يكشف استخدام الشركة لعناصر متداوله (أصول أو خصوم) وهى بطبيعتها قصيرة الأجل فى تدبير شراء أصل أنتاجى ثابت وهو قرار مالى غير سليم اذ ينبغى استخدام مصادر الأموال قصيرة الآجل فى إستخدامات قصيرةالأجل ، ومصادر أموال متوسطة أو طويلة الأجل فى استخدامات متوسطة و طويلة الاجل أو قصيرة الأجل لها صفة الثبات والدوام مما يحولها الى شبه أصول ثابته مثلما هو الحال فى تمويل الجزء الثابت من رأس المال العامل والذى ينبغى توافره بالشركة بصفة مستمرة. كما يتضح زيادة الأستثمار فى المخزون وقد يكون ذلك انعكاسا لقرارات خاطئة داخل الشركة وهو ما قد يؤثر فى السنوات المقبله على كفاءة استخدام الشركة لأصولها ومستوى ربحيتها العامه فى النهاية . كما ان زيادة الاستثمار فى أوراق القبض قد يعكس تغير فى السياسه الائتمانيه داخل الشركة من حيث شروط الدفع والخصم ومتوسط فترة التحصيل وآجل منح الأئتمان ومخصص الديون المشكوك فى تحصيلها وغير ذلك وهى أمور ينبغى التعامل معها بحظر لأنها قد تهدد المسيرة الناجحة للشركة فى السنوات المقبلة وذلك اذا لم يكن قد تم دراستها بشكل تفصيلى ودقيق والقراءة السابقة يمكن التوصل إليها من الميزانية العمومية ، ألا ان تحليلها من خلال قائمة مصادر واستخدامات الأموال يبدو اكثر دقة وسهولة وفاعلية .

وهكذا يستطيع رجل الأئتمان توظيف هذه القائمه فى خدمة قراراته بالتمويل أو منح الأئتمان وذلك بتقييم سلامة القرارات والتوجهات داخل الشركة ، واذا تم التوسع فى المساحه الزمنيه للتحليل عن سنوات أكثر ، فإنه يستطيع رصد الإتجاهات العامه فى السنوات السابقه وهو ما يساعده فى بناء تنبؤاته بالنسبة للمستقبل ومن ثم يستطيع التوصل الى قرار تمويلى وائتمانى اكثر دقة وعلميه وواقعيه ، خاصة اذا ما دعم تحليلاته باستخدام الأدوات والمؤشرات المالية الأخرى حتى تساعده فى استكشاف نقاط القوة فى مركز الشركة وتدعيمها أو الوقوف على نقط الضعف ومحاولة دعمها أو التقليل من أثارها السلبيه من خلال تصوره العام للقرار الأئتمانى بما يحتويه من شروط ومحددات .

وسوف يتم تناول النسب الماليه وفقا لما يلى :-

*** نسب السيولة:**

النسبة	البسط / المقام	٩٠	٩١
نسبه التداول	أصول متداوله / خصوم متداوله	١٥٠ / ٨٠ = ١,٩	١٤٥ / ٩٣ = ١,٦
نسبه السيوله العاديه	أ. م - المخزون / خ. م	١٥٠ _ ١٥ / ٨٠	١٤٥ _ ٢٥ / ٩٣
		١٣٥ / ٨٠ = ١,٧	١٢٠ / ٩٣ = ١,٣
نسبه السيوله السريعه	النقديه / خ. م	٢٥ / ٨٠ = ,٣	١٠ / ٩٣ = ,١١
دوران النقديه	المبيعات السنويه / النقديه	١٠٠ / ٢٥ = ٤ مره	١١٠ / ١٠ = ١١ مره

*** نسب المديونية**

النسبة	٩٠	٩١
نسبة اجمالى القروض / اجمالى الاستثمارات بالميزانيه	١٥٠ / ٢٥٠ = ٦٠٪	١٦٠ / ٢٦٥ = ٦٠٪

$$\text{نسبه حقوق الملكيه / اجمالى الاستثمارات بالميزانيه} = \frac{١٠٠}{٢٥٠} = ٤٠\% \qquad \frac{١٠٥}{٢٦٥} = ٤٠\%$$

$$\text{حقوق الملكية / اجمالى القروض} = \frac{١٠٠}{١٥٠} = ٧, : ١ \qquad \frac{١٠٥}{١٦٠} = ٧, : ١$$

*** ـ نسب النشاط :**

	١٩٩٠	١٩٩١
معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون	٧٥ / ((١٩ + ١٥) / ٢)	٨٠ / ((١٥ + ١٠) / ٢)

$$\frac{٧٥}{١٧} = ٤,٤ \text{ مره} \qquad \frac{٨٠}{١٢,٥} = ٦,٤ \text{ مره}$$

$$\text{معدل دوران أوراق القبض} = \frac{\text{المبيعات الآجله}}{\text{متوسط أوراق القبض}} = \frac{٦٠}{٣٠} = ٢ \text{ مره} \qquad \frac{٦٦}{٢٢} = ٣ \text{ مره}$$

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{٣٦٠}{\text{معدل دوران أ. ق}} = \frac{٣٦٠}{٢} = ١٨٠ \text{ يوم} \qquad \frac{٣٦٠}{٣} = ١٢٠ \text{ يوم}$$

أو

$$\frac{\text{أ . ق}}{\text{المبيعات الآجله / ٣٦٠}} = \frac{٣٠}{,١٦٧} = ١٨٠ \text{ يوم} \qquad \frac{٢٢}{,١٨٣} = ١٢٠ \text{ يوم}$$

		١٩٩٠	١٩٩١
معدل دوران اجمالى الأصـول	المبيعات / مجموع الأصول	١٠٠ / ٢٥٠ = ٤, مره	١١٠ / ٢٦٥ = ٤٢, مره
معدل دوران الأصول الثابتــه	المبيعات / صافى أ . ث	١٠٠ / ١٠٠ = ١ مره	١١٠ / ١٢٠ = ٩, مره
معدل دوران الأصول المتداوله	المبيعات / الأصول المتداوله	١٠٠ / ١٥٠ = ٦٧, مره	١١٠ / ١٤٥ = ٦٧, مره

* نسـب الربحيـة :

		١٩٩٠	١٩٩١
مجمــــــل الربــــــــح (المبيعات ـ تكلفة المبيعات)	مجمل الربـح / المبيعات	٢٥ / ١٠٠ = ٢٥ ٪	٣٠ / ١١٠ = ٢٧ ٪
صافى الربـــــح / المبيعـــــأت		٢٠ / ١٠٠ = ٢٠ ٪	٢٥ / ١١٠ = ٢٣ ٪
صافى الربـح / حقوق الملكيــة		٢٠ / ١٠٠ = ٢٠ ٪	٢٥ / ١٠٥ = ٢٤ ٪
صافى الربح + فوائد القروض / مجموع الاستثمارات		٢٠+٥ / ٢٥٠ = ١٠ ٪	٢٥+٤ / ٢٦٥ = ١١ ٪

القوه الايرادية للشركة = معدل دوران الأصول العامله × صافى ربح العمليات

$$= \frac{\text{صافى المبيعات}}{\text{صافى الأصول العامله}} \times \frac{\text{صافى ربح العمليات}}{\text{صافى المبيعات}}$$

** صافى ربح العمليات يعنى استبعاد اية ايرادات أو أرباح لم تتحقق بشكل مباشر من النشاط المتكرر للشركة ، وذلك عند احتساب هذه النسبة وحتى لا تعطى نتائج مضللة .

* ـ صافى الأصول العاملة ، يعنى استبعاد الأصول التى قد تتوافر للشركة ولكنها لا تسهم بشكل مباشر فى النشاط الجارى المتكرر للشركة ، وذلك مثل قيام الشركة بتأجير قطعة أرض أو مبانى تمتلكها للغير دون استخدامها فى نشاطها الرئيسى وعليه تستبعد هذه الأصول ، كما أن الايرادات التى تتولد منها تستبعد عند أحتساب صافى ربح العمليات ونفس الامر بالنسبة لاستثمار الشركة جانب من أموالها فى ودائع لآجل لدى أحد البنوك وتظهر ضمن جانب الاصول بميزانية الشركة .

وفى هذه الحالة لا توجد أصول غير عاملة أو ايرادات من أنشطة أخرى ألا الأوراق المالية ولهذا تستخدم نفس نسب التحليل المالى السابق التوصل إليها.

سنة ١٩٩٠ $= \frac{١٠٠}{٢٢٠} \times \frac{٢٠}{١٠٠} =$,٤٥ × ,٢٠ = ٩٪

سنة ١٩٩١ $= \frac{١١٠}{٢٥٠} \times \frac{٢٥}{١١٠} =$,٤٤ × ,٢٣ = ١٠ ٪

**** تعليــــق عـــــام**

نشير بشكل سريع هنا الى ما سبق ان قررناه بشأن محدودية استخدام نتائج التحليل المالى وارتباطها بمتغيرات كثيرة ولعل أهمها هو ضرورة توافر نسب أو معايير نمطية للنشاط الاقتصادى الذى تنتمى إليه الشركة وذلك حتى يمكن مقارنة نتائج التحليل المالى الخاص بها بمثل هذه النسب أو المعايير ، كذلك ضرورة توافر متوسطات للصناعة أو النشاط الإقتصادى الذى تنتمى إليه الشركة ، ايضا ان تكون هذه النسب النمطية متوافرة من وجهة النظر المالية ومستقرة فى العرف المالى والمحاسبى وحتى يمكن المقارنه بها ، كما أن توافر نتائج تاريخية

لتشغيل الشركة ذاتها فى سنوات سابقة قد يساعد فى رصد وتحليل موقف الشركة . وسبق أن أكدنا على صعوبة توافر مثل هذه المعايير وورود تحفظات كثيرة على مؤشر متوسطات الصناعة رغم شيوعه ومن هذه التحفظات ان تكون المشروعات أو الشركات من ذات الحجم وتقدم نفس تشكيلة المنتجات ، وتمر بنفس المرحلة من عمر المشروع ، وتقارب التكاليف الاستثمارية ونظم التشغيل وغير ذلك وهى اعتبارات يصعب توافرها على المستوى العملى ، ومع ذلك يبقى للتحليل المالى فى حالتنا هذه دلالته حتى فى ظل التعامل معه بشكل مجرد ومع المقارنة بين أرقام العامين محل التحليل وهو ما سوف نعرض له فى ايجاز سريع خلال السطور القادمه .

**** نسب السيولة :**

تم استخدام أربعة مؤشرات رئيسيه أسفر ثلاثة منها عن نتائج طيبة ومقبولة وان كان هناك تراجع محدود خلال عام ٩١ م بالمقارنة بعام ٩٠ م ، عدا مؤشر دوران النقدية والذى حقق تقدما كبيرا ، اما المؤشر الرابع وهو نسبة السيولة السريعة والذى أظهر نتائج سلبية الى حد كبير يتعين مراجعتها واتخاذ القرارات اللازمة بشأن تصحيح الموقف داخل الشركه ، والموقف العام للسيوله فى حاجة لمراجعه وتصحيح وهو ما ينبغى ان يركز عليه رجل الأئتمان عند دراسة موقف الشركة واى طلبات للاقتراض تقدم منها .

****نسب المديونية:**

تتمتع الشركة بهيكل تمويلى مقبول وثابت تقريبا وان كان يفضل تحسين نسبة المديونية / حقوق الملكية لتصل الى ١ : ١ ، ويتعين ان تتم مقارنه دقيقه بين تكلفة مصادر الأموال المختلفة (حقوق ملكية) إسهم عادية أو ممتازة ، وأئتمان تجارى ، أئتمان مصرفى ، اصدار سندات) حتى يمكن تحقيق أفضل مزيج تمويلى بالشركة بما يخفض أعباء القروض ويحسن من هيكل التمويل ويدعمه امام الدائنين والمساهمين وباقى الاطراف المعنيه بمركز الشركة المالى ، وينعكس ذلك ايجابيا على موقف الربحية وقيمة اسهم الشركة وتوزيعات العائد وبشكل نهائى القيمه السوقيه للشركة . وعلى رجل الأئتمان هنا ان يتدارس البدائل المختلفه الممكن طرحها لتحسين الهيكل التمويلى خاصة وان اية قروض جديدة تطلبها الشركة سوف تحدث اختلالا فى المؤشرات القائمة وعليه ان يعيد تصوير مركزالشركة المالى فى حالة حصولها على القروض التى قد تطلبها.

**** نسب النشاط**

من خلال المقارنه، يتضح حدوث نمو نسبى فى خمس مؤشرات من اجمالى ستة مؤشرات تم استخدامها فى هذه الجزئية من التحليل ومع هذا فإن المؤشرات الثلاثه الأخيرة تعكس نتائج سلبية واضحه تؤكد عدم كفاءة الشركة فى استخدام الأصول المملوكة لها ، وهو ما يعنى أهمية مراجعة قرارات الاستثمار فى هذه الأصول ووزنها النسبى الى مجموع الأصول وأهمية تشغيلها بكفاءة أعلى أو التخلص من بعضها لتحسين الموقف التشغيلى بالشركة . فمعدلات دوران اجمالى الأصول وكل من الاصول الثابتة والاصول المتداولة أقل من الواحد الصحيح وهو يعنى عدم فاعلية استخدام هذه الاصول فى توليد الايرادات ، حتى مع إستبعاد قيمة الأوراق المالية عند أحتساب هذه المعدلات الثلاثة انطلاقا من وجهة النظر التى تصنفها باعتبارها أصل غير عامل هنا ، حتى مع هذا تبقى هذه المؤشرات الخاصة بنشاط الشركة سلبية للغاية رغم التحسن الكبير فى خفض متوسط فترة تحصيل أوراق القبض اذا تراجعت من ١٨٠ الى ١٢٠ يوم بتحسن نحو ٣٣ ٪ مما يعكس ارتفاعا فى كفاءة سياسات التحصيل المالى بالشركة وان كان يصعب الحكم على ذلك فى ظل غياب تكلفة مصاريف التحصيل وحجم الديون المعدومه ومخصص الديون المشكوك فى تحصيلها بالأضافة الى ضرورة تحليل أوراق القبض من حيث توزيع هيكل استحقاقها ومدى أنتشارها أوتركزها سواء على مستوى العملاء أو الفترات الزمنية الواحدة ، أو المنطقة الجغرافية للنشاط .

لهذا فإن رجل الأئتمان عليه ان يراعى هذه المؤشرات ولا يمكن أن يقرر بسهوله منح الشركة أى ائتمان أضافى تطلبه فى ظل هذه المؤشرات بينما تتوافر لديها أصول لا تعمل بكفاءة ، وقد ينصح هنا بتسييل بعض المخزون أوبيع الأوراق الماليه لتحسين الموقف العام للسيولة وخفض الاستثمارات وسداد بعض الالتزامات الخارجية للموردين أو البنوك وهو ما سوف يحسن ايضا من الهيكل التمويلى ، كما قد يوصى بتعديل السياسه الأئتمانية للشركة وعدم التوسع فى البيع الآجل وخفض فترات الأئتمان وغير ذلك مع مراعاة الموقف التنافسى والحصة السوقيه للشركة وهى أمور كثيرة متداخله ولكن على رجل الأئتمان الواعى ان يتعامل معها وأن يتعمق فى تحليلها فقد تقوده الى قرارات رشيدة للتعامل مع الموقف .

**** نسب الربحية :**

تم استخدام خمس مؤشرات رئيسيه وشائعة الاستخدام وقد أظهر ثلاثة منها نتائج طيبة ومقبولة ، ألا ان صافى الربح / مجموع الاستثمارات خلال سنوات الدراسة جاء ١٠ ٪ ،

١١ ٪ على التوالى وهى أرقام متواضعه وهى تقترب من معدلات الفائدة السائدة فى أسواق المال بدلالة اسعار الاقتراض (١٢ ٪) ، ومن ثم فهى لاتحمل لاصحاب الشركة تعويضا مقبولا عن مخاطر الاستثمار فى الشركة بالمقارنه مع العائد البنكى المضمون لهذه الأموال اذا ما أودعت بإحد البنوك ، ويصدق نفس الكلام بالنسبه للقوة الايرادية للمنشأة والتى تظهر أيضا مؤشرات متواضعة اذ بلغت ٩ ٪ ، ١٠ ٪ على التوالى .

وعند هذه الجزئية يكون رجل الإئتمان قد شكل صورة شبه كامله عن موقف الشركة وتوقف عند اهم نقاط الضعف والتى تتمثل فى عدم سلامة هيكل التمويل وقراراته ، بالشركة حيث استخدمت مصادر تمويل طويله الأجل فى تمويل الأصول المتداوله وهو ما سوف نعرض له بشكل أكثر تفصيلا فى الصفحات القادمه ، كما أن موقف السيوله والنشاط بالشركة فى حاجه لدعم ومراجعه وقد أثر ذلك كله بالطبع على مؤشرات الربحيه العامة للشركه. لهذا كله يتعين تصويب الموقف والسعى للحصول على مصادر تمويل قصيرة الآجل لأستثمارها فى الأصول المتداوله وسداد مصادر التمويل طويلة الآجل وقد يأتى ذلك بتقديم أصحاب الشركه قروض معاونه من مواردهم الذاتيه أو زيادة رأس المال حتى لو أقتضى الأمر تقييم الشركه وطلب دخول شركاء أو مساهمين جدد فى ضوء نتائج التصويب الأيجابية المتوقعة .
وعلى الجانب الآخر ينبغى تقييم قرارات الأستثمار فى عناصر الأصول المتداوله مثل النقدية والمخزون وأوراق القبض والأوراق الماليه ومحاولة الوصول بها الى الأحجام الأقتصاديه والمثلى لها ، كما ينبغى مراجعة سلامة قرارات شراء الآلات واذا ما كانت هناك طاقات أنتاجية عاطلة أو فائضة غير مستغلة وينبغى استخدامها لتحسين معدلات الأنتاج والمبيعات ، حتى ولو بالتشغيل لحساب الغير لاستغلال كامل طاقة هذه الآلات ، ومراجعة الحالة الفنيةلهذه الآلات وما تتكلفه من صيانة وقطع غيار واية اعطال ان وجدت ومدى امكان التخلص من بعضها بالبيع لخفض تكاليفها وتدبير مصادر ماليه اضافيه للشركة واحتمالات تحقيق أرباح رأسمالية ولا يغيب فى هذه الحالة اهمية دراسة الموقف السوقى والتنافسى للشركة كما تقدم . ويبدو منطقيا فى هذه المرحلة دراسة موقف مقدرة الشركة على سداد التزاماتها وموقف صافى رأس المال العامل بها .

$$\text{المقدرة على السداد} = \frac{\text{صافى الربح بعد الضرائب + الأهلاك + الفوائد}}{\text{الالتزامات قصيرة الأجل + الجزء المستحق من الألتزامات متوسطة و/أ و طويلة الأجل}}$$

* (البنك ٢٥ ، ٥٠ موردون ، ٧ قسط القرض السنوى =٨٢ ألف)

$$١٩٩٠ = \frac{٢٠ + ١٢ + ٥}{٢٥ + ٧ + ٥٠} = \frac{٣٧}{٨٢} = ٠,٤٥ \text{ مرة}$$

وهى نسبة سلبية جدا وخطيرة وتعكس عدم قدرة الشركه على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل .

$$١٩٩١ = \frac{٢٥ + ١٢ + ٤}{١٥ + ٧ + ٧٠} = \frac{٤١}{٩٢} = ٠,٤٥ \text{ مرة}$$

* بالنسبة للالتزامات قصيرة الأجل أخذ فى الأعتبار بند الموردون فقط .

وهى ايضا نسبه سلبيه جدا وخطيرة ، يضاف إليها ان الشركة لم تسدد سوى ٣ آلاف من قسط القرض المتوسط بينما قيمة القسط ٧ آلاف جم وذلك نتيجة طبيعيه لعدم قدرتها على الوفاء بالألتزامات القصيرة الأجل .

اما صافى رأس المال العامل وهو عبارة عن الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة فقد كان خلال سنوات الدراسة كما يلى :

١٩٩٠ م = ١٥٠ ألف جم ـ ٨٧ ألف جم = ٦٣ ألف جم

١٩٩١ م = ١٤٥ ألف جم ـ ١٠٠ ألف جم = ٤٥ ألف جم

ويلاحظ هنا تراجع صافى قيمة رأس المال العامل بمبلغ ١٨ ألف جم يمثل نحو ٢٩ ٪

نسبة المخزون / صافى رأس المال العامل

وهى تعبر عن العلاقه بين المخزون وصافى رأس المال العامل واحتمالات تأثر هذه العلاقه بتقلبات المخزون خاصة اذا ما انخفضت قيمته ، وكلما أنخفضت هذه النسبة كان ذلك أفضل من وجهة نظر المشروع

١٩٩٠		١٩٩١	
$\frac{١٥}{٦٣}$	= ٢٣,٨ ٪	$\frac{٢٥}{٤٥}$	= ٥٥,٦ ٪

ويلاحظ تزايد النسبه بشكل واضح جدا وهو ما يعكس تزايد الأستثمار فى المخزون فى المنشأة وأهمية مراجعة ذلك حتى لا يعكس نتائج سلبية على نشاط الشركة ، اذا ما تعرضت قيمة المخزون للانخفاض وحتى لا يتأثر صافى رأس المال العامل المتاح للشركة بارتفاع الوزن النسبى لقيمة المخزون ضمن مكوناته .

نأتى الأن الى تحليل الميزانية العمومية المقارنة للشركة تحليلا أفقيا ورأسيا ، لان ذلك التحليل يفيد فى القاء أضواء كثيرة عن طبيعة القرارات التى تتخذ داخل الشركة واتجاهاتها وابراز النقاط السلبية والايجابيه فى هذا الشأن .

**- التحليل الرأسى (جانب الأصول)

بالنسبة لعام ١٩٩٠ م فإن الاصول الثابتة مثلت ٤٠ ٪ من مجمل عناصر الأصول المختلفة وهى نسبه يتعين النظر اليها فى ضوء طبيعة المشروع اذ تتفاوت من كونه مشروع تجارى أو صناعى أو خدمى ، اذ تميل الأصول الثابتـه عادة وبشكل اساسى الآلات الى الانخفاض فى المشروعات التجاريه والخدميه ، بينما لا تبدو كذلك فى المشروعات الصناعيه والتى تستهدف اساسا انتاج سلع وتقديمها للأسواق وهو ما يستلزم توافر الآلات وارتفاع قيمتها النسبية الى مجموع عناصر جانب الأصول بالميزانيه ، وفى عام ١٩٩١ م أرتفع الوزن النسبى لهذا البند الى٤٥ ٪ رغم نمو مجموع الأصول بنسبة ٦ ٪ ، وهو ما يعنى تزايد الاتجاه داخل الشركة الى الاستثمار فى الآلات وقد يكون ذلك راجعا الى عمليات توسع فى خطوط الانتاج أو أحلال وتجديد أصول قائمة . بالنسبة لبند النقديه كان يمثل ١٠ ٪ من مجموع الأصول و١٦,٧ ٪ من مجموع الإصول المتداوله ، وفى عام ٩١ م أصبح يمثل ٤ ٪ من مجموع الأصول و٦,٩ ٪ من مجموع الأصول المتداوله وهو ما يعنى تراجعا واضحا فى موقف الأستثمارات فى بند النقديه وهو الأمر الذى أنعكس فى مؤشرات التحليل المالى السابقة ، اذ تأثر موقف السيوله بالشركه بينما ارتفع معدل دوران النقديه نتيجة لذلك .

بالنسبة لبند أوراق القبض عام ٩٠ م كان يمثل ٣٢ ٪ من مجموع الأصول و٥٣,٣ ٪ من مجموع الأصول المتداوله، وهى نسبه عاليه يجب التوقف عندها بالبحث والتحليل لأنها قد تؤثر على صافى رأس المال العامل المتاح بالشركة وقرارات الأستثمار فى عناصره المختلفه ، وفى عام ٩١ م بلغت نسبتها ٣٦ ٪ من مجموع الأصول و٦٥,٥ ٪ من مجموع

الأصول المتداوله وهو ما يعكس تزايد قرارات الأستثمار فى هذا البند ويؤكد اهمية مراجعة السياسة الأئتمانية للشركة كما تقدم .

بالنسبة لبند المخزون كان يمثل عام ٩٠ م ٦ ٪ من مجموع الأصول و١٠ ٪ من مجموع الأصول المتداوله ، وفى عام ٩١ م ارتفع الوزن النسبى لهذا البند بحيث مثل ٩ ٪ من مجموع الأصول و ١٧,٢ ٪ من مجموع الأصول المتداوله وهى زياده ملموسة ينبغى التوقف عندها بالدراسة ايضا للتحقق من سلامة قرارات الأستثمار فى المخزون وطبيعته وامكانية تصريفه بسهولة وطرق تقييمه داخل الشركة . أما بند الأوراق الماليه فقد شكل عام ٩٠ م ١٢ ٪ من مجموع الأصول (يلاحظ هنا انه أعلى من النقديه والمخزون) ، وشكل ٢٠ ٪ من مجموع الأصول المتداوله ،وينبغى التساؤل عن مدى تمشى ذلك مع طبيعة نشاط الشركة ومدى جودة الأوراق الماليه المستثمر فيها ومخصص هبوطها وعوائدها وجدوى الأستثمار فيها وإمكانية التخلص منها بالبيع فى اسرع وقت عند الحاجة لذلك ودون خسائر ثم دراسة البدائل الممكنة لاستثمارقيمتها فى أصول أخرى تدر عوائد أعلى للشركة تدعم من موقفى السيولة والربحية بها ، وفى عام ٩١ م بلغت نسبتها الى اجمالى الأصول ٦ ٪ والى مجموع الأصول المتداوله ١٠,٣ ٪ ، ويأتى هذا التراجع نتيجة تخلص الشركة بالبيع لبعض هذه الأوراق .

اما جانب الخصوم

بالنسبة لرأس المال كان يمثل عام ٩٠ ، ٣٦ ٪ من مجموع جانب الخصوم و٩٠ ٪ من مجموع حقوق الملكيه، وفى عام ٩١ م تراجعت نسبته الى مجموع الخصوم الى ٣٤ ٪ والى ٨٥,٧ ٪ من مجموع حقوق الملكيه . وبالنسبة للاحتياطيات كانت تمثل عام ٩٠ ، ٣ ٪ من إجمالى الخصوم و٨ ٪ من مجموع حقوق الملكيه وقد أرتفعت نسبتها الى ٤ ٪ عام ٩١ م الى مجموع الخصوم والى ٩,٥ ٪ الى مجموع حقوق الملكيه وهو مؤشر جيد اذ قامت الشركة بدعم احتياطياتها ، وبالنسبة لبند الأرباح المحتجزة كانت تمثل ١ ٪ من مجموع الخصوم ، ٢ ٪ من مجموع حقوق الملكية ، وفى عام ٩١ م أصبحت تمثل ٢ ٪ من مجموع الخصوم و٤,٨ ٪ من مجموع حقوق الملكيه وهو مؤشر طيب ايضا .

اما الخصوم المتداولة فقد شكلت فى مجموعها عام ١٩٩٠ م ٣٢ ٪ من مجموع الخصوم ويعكس ذلك ارتفاع الوزن النسبى لهذا البند فى تمويل استثمارات الشركة ، وشكلت الضرائب المستحقة ٢ ٪ من مجموع الخصوم و٦,٣ ٪ من مجموع الخصوم المتداوله ، بينما تسهيلات

البنوك للسحب على المكشوف فقد مثلت ١٠ ٪ من مجموع الخصوم وهى تأتى فى المرتبة الثانيه ضمن بنود الخصوم المتداوله وتشكل ٣١,٢٥ ٪ من مجموعه .

وبالنسبة لعام ١٩٩١ ، فقد شكلت الخصوم المتداوله فى مجموعها ٣٥ ٪ من مجموع الخصوم بنمو قدرة ٣ ٪ عن عام ٩٠ م ، وبتحليل مكونات الخصوم المتداولة ، فقد شكل بند الموردون ٧٥,٣ ٪ من مجموع الخصوم المتداوله بنمو واضح فى هذا البند يعكس تزايد الاعتماد عليها كمصدر للتمويل ومثلت الضرائب المستحقة ٣ ٪ من مجموع الخصوم و٨,٦ ٪ من مجموع الخصوم المتداوله وقد حقق هذا البند نمو ايضا عن العام السابق ، وبالنسبه لبند البنك سحب على المكشوف فقد تراجع وزنه النسبى الى ٦ ٪ من مجموع الخصوم والى ١٦,١ ٪ من مجموع الخصوم المتداوله ، ويأتى هذا التراجع نتيجة قيام الشركة بتخفيض التزاماتها لدى البنك .

اما الخصوم طويلة الأجل فقد شكلت عام ٩٠ م ٢٨ ٪ من مجموع الخصوم وفى عام ٩١ م ٢٥,٣ ٪ ويأتى هذا التراجع نتيجة سداد الشركة لجانب من التزاماتها .

** التحليل الأفقى .

جانب الأصول

بالنسبة للأصول الثابتة فقد حققت نمو قدره ٢٠ ٪ وبالنسبه لبند الأصول المتداوله فقد تراجع بند النقديه بنسبه ٦٠ ٪ كما تراجع بند الأوراق المالية بنسبة ٥٠ ٪ ، بينما حقق بندى أوراق القبض والمخزون نموا قدره ١٩ ، ٦٨ ٪ على التوالى ، وبلغ حجم التراجع فى مجموع بنود الاصول المتداوله ٣ ٪ ، بينما حقق إجمالى الاصول نمو قدره ٦ ٪ .

جانب الخصوم .

لم يحدث نمو لبند رأس المال ، بينما حقق بندى الاحتياطيات والأرباح المحتجزة نموا قدره ٢٥ . ١٥٠ ٪ على التوالى وبشكل عام حقق بند حقوق الملكية نمو قدره ٥ ٪ .

وبالنسبة لبند الخصوم المتداوله فقد تحقق نمو فى بنود الموردون والضرائب المستحقه قدره ٤٠ ، ٦٠ ٪ على التوالى ، بينما تراجع بند بنك ـ سحب على المكشوف بنسبة ٤٠ ٪ ، وقد بلغ النمو العام فى مجموع بنود الخصوم المتداوله ١٦ ٪

وفيما يتعلق بالخصوم طويلة الأجل فقد تراجعت بمعدل ٤ ٪ .

نموذج : الميزانية العمومية لبنك ×××

في ـــ / ـــ / ـــ ١٩ م

البيان	القيمة
الأصول:	
نقدية وأرصدة لدى البنك المركزى	XX
أرصدة لدى البنوك	XX
أذون خزانة وسندات حكومية قابلة للخصم لدى البنك المركزى	XX
القروض والسلفيات (بعد خصم المخصص)	XX
استثمارات مالية	XX
أرصدة مدينة أخرى	XX
أصول ثابتة (بعد خصم الإهلاك)	XX
إجمالى الأصول	XXXX
الإلتزامات وحقوق المساهمين:	
الإلتزامات :	
ودائع العملاء	XX
أرصدة مستحقة للبنوك	XX
قروض من هيئات دولية	XX
أرصدة دائنة والتزامات أخرى	XX
مخصصات	XX
دائنو توزيعات	XX
إجمالى الإلتزامات	XXX
حقوق المساهمين :	
رأس المال المدفوع	XX
إحتياطيات	XX
أرباح محتجزة	XX
إجمالى حقوق المساهمين	XXX
إجمالى الإلتزامات وحقوق المساهين	XXXX

* كما يمكن عرض بنود الميزانية فى شكل حرف (T) .

نموذج :

قائمة التدفقات النقدية لبنك × × ×

عن السنة المالية المنتهية فى ـــــ / ـــــ / ـــ ١٩ م

البيـــــان	القيمـــة
التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل	
صافى أرباح العام	XX
إهلاك العام	XX
المخصصات (خلال العام)	XX
ضرائب الدخل المسدده (خلال العام)	XX
أرباح بيع الاستثمارات	XX
القروض والسلفيات (+ / -)	XX
أرصدة مدينة وأصول أخرى (+ / -)	XX
ودائع لدى البنوك (+ / -)	XX
أذون الخزانة أكثر من ٣ شهور	XX
الأرصدة المستحقة للبنوك (+ / -)	XX
ودائع العملاء (+ / -)	XX
الأرصدة الدائنة والالتزامات الأخرى (+ / -)	XX
صافى التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل	XXX
التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار	
مدفوعات شراء أصول ثابتة	XX
صافى التغير فى القروض والسلف	XX
صافى التغير فى المستحق على البنوك	XX
متحصلات من بيع استثمارات	XX
مدفوعات فى استثمارات	XX
صافى التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار	XXX

صافى النقص (الزيادة) فى الأصول

صافى الزيادة (النقص) فى الخصوم

التدفقات النقدية من أنشطة التمويل

صافى التغير فى المستحق للبنوك	XX
توزيعات الأرباح المدفوعه	XX
صافى التغير فى الودائع	XX
صافى التدفقات النقدية من أنشطة التمويل	XXX
صافى التغير فى النقدية وما فى حكمها [1]	XX

(١) وتشمل النقدية وأذون الخزانة أقل من ٣ شهور وأرصدة لدى البنوك .

نموذج : **قائمة الدخل لأحد البنوك**

عن السنة المالية المنتهية فى ــــ / ــــ / ــ ١٩ م

(يمكن إعداد النموذج بشكل مقارن لأكثر من سنة مالية)

البيـــــــان	القيمـــة
الفوائد المحصلة	
من العملاء	XX
من البنوك	XX
من الاستثمارفى سندات	XX
من الإستثمار فى أذون خزانة	XX
١ ـ اجمالى الفوائد المحصلة	XXXX
الفوائد المدفوعة	
إلى العملاء	XX
إلى البنوك	XX
٢ ـ إجمالى الفوائد المدفوعة	XXXX
صافى الفوائد (١ ـ ٢)	XXX
أرباح التعامل فى النقد الأجنبى	XX
أرباح بيع استثمارات مختلفة	XX
إيراد الاستثمارات المختلفة	XX
عمولات الخدمات المصرفية المختلفة	XX
رسوم وايرادات أخرى	XX
٣ ـ صافى الإيرادات للنشاط	XXXX
٤ ـ مصروفات عمومية وإدارية	XX
٤ ـ الإهلاكات	XX
٤ ـ المخصصات	XX
٥ ـ صافى الربح القابل للتوزيع (٣ ـ ٤)	XXXX

ويمكن لهذا النموذج أن يتخذ الشكل التالى

XX	الفوائد المدفوعة	XX	الفوائد المحصلة
XX	مصروفات عمومية وإدارية	XX	أرباح التعامل فى النقد الأجنبى
XX	الإهلاكات	XX	أرباح بيع استثمارات مختلفة
XX	المخصصات	XX	ايراد استثمارات مختلفة
		XX	عمولات خدمات مصرفية مختلفة
XX	الربح القابل للتوزيع	XX	رسوم وأتعاب أخرى
XXXX		XXXX	

٥ـ كيف ؟

كيف يمنح الإئتمان ؟

كى لا نصنع مشاكلنا بأنفسنا وكى لا نزرع بذور التعثر

تعرضت الأجزاء السابقة إلى إظهار أهمية الوظيفة الائتمانية بالنسبة لأى بنك ، وأكدت على موقعها المتميز فى الإطار الإستراتيجى لأهداف البنك ، وإرتباطها الوثيق باستراتيجية التسويق المصرفى .

تلك الأهمية التى عرضنا لها هى التى فرضت طرح الأسئلة التى ذكرناها تباعاً فكان السؤال الأول هو من يمنح الأئتمان ؟ وتلاه سؤال آخر وهو لمن يمنح الأئتمان ؟ وأعقبهما سؤال هو متى يمنح الأئتمان ؟ .

والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو كيف يتم منح الائتمان؟[1] بعدما أصبح واضحاً أمامنا لماذا يمنح ومن يمنحه ولمن يمنح ومتى يمنح ؟!

والأجابة على هذا السؤال لا تقل صعوبة عن الأجابات السابقة ، لأن هذه المرحلة الأخيرة من قرار منح الإئتمان يتجمع بداخلها محصلة الجهد السابق من تقييم للجدارة الائتمانية وتحديد للمخاطر الائتمانية وقياس هذه المخاطر وتحديد لطبيعة الضمانات التى قد يراها البنك لازمة لمنح الائتمان ، **كما تشمل هذه المرحلة تكثيفاً لرؤية الباحث الائتمانى وفكره فى تناول طلب الإقتراض وعليه أن يعكس ذلك بوضوح أمام متخذ القرار الائتمانى .**

ومن الناحية العملية قد يتوافر باحث أئتمانى يمتلك المقومات الرئيسية اللازمة للقيام بعمله ، كما يوجد عميل ذو جدارة أئتمانية ، وتعكس الدراسة الأئتمانية لطلبه جدوى منحة الأئتمان المطلوب ، إلا أن ذلك كله قد يتبدد على صخرة الفشل فى صياغة كيفية منح العميل الأئتمان المطلوب ، ذلك أن صياغة هذه الكيفية قد يترتب عليها أن يولد الأئتمان ميتاً حاملاً فى طياته بذور الفشل والتعثر ذلك إذا لم يحسن الباحث تصميم طريقه وتوقيت إسترداد الأئتمان ، وشروط إستخدام التسهيلات من حيث منحها دفعة واحدة أو على شرائح وعلاقة برنامج سداد هذه التسهيلات بطبيعة نشاط العميل وموقف التدفقات النقديه له ، وطول دورة النشاط والسياسة الأئتمانية التى يتبعها العميل مع عملاء نشاطه ، والتسهيلات التى يحصل عليها من مورديه ، وعلاقة الأئتمان المطلوب بالغرض منه ، وهل يمنح مباشرة للعميل أم أن هناك ضوابط لتوجيه الأئتمان إلى الغرض الخاص به مباشرة وبمعرفة البنك مثل السداد لموردى الأصول الثابته إذا ما كان ذلك هو الغرض من التسهيلات الأئتمانية ، أو سيطرة البنك على هذا الأئتمان بإن تفتح الأعتمادات المستندية من خلاله فى الحالات التى

---

(١) أنظر للمؤلف ـ محاضرات غير منشورة فى الأئتمان المصرفى ـ المعهد المصرفى البنك المركزى المصرى ـ مرجع سبق ذكره

يكون الغرض منها أستيراد أصول ثابته أوخامات أو منتجات تامة لدورة النشاط .

كما يتعين ربط توقيت وطريقة أستخدام هذه التسهيلات بطبيعة وتوقيت وضع الضمانات تحت تصرف البنك، مثل تسهيلات التنازلات والرهن الحيازى للبضائع والتصدير للخارج .

كما قد يولد الأئتمان ميتاً للفشل فى صياغة كيفية منحه بطريقة موضوعية وعملية وذلك بإن يتضمن قرار منح التسهيلات شروطاً مانعه تجعل من أستخدام هذه التسهيلات أمراً صعباً على العميل فيذهب إلى رفض أستخدام هذه التسهيلات ، وعليه تهدر كافة الجهود التي بذلت وضياع الوقت والتكلفة ، إضافة إلى خلق إنطباع سلبى عن البنك داخل السوق المصرفى .

وتتبلور العناصر الرئيسية للأجابة على كيفية منح الائتمان حول ما يلى :

١ ـ حجم أو قيمة التسهيلات المقترح منها :

وترتبط هذه الجزئية بمراجعة حجم الأئتمان الذى تقدم العميل بطلبه قبل الدراسة وإلى أى مدى كشفت الدراسة الأئتمانية عن مدى مناسبة أو المبالغة فى تقدير العميل لأحتياجاته التمويلية ، فقد يعكس ذلك جوانب خفية لطلب التسهيلات وهو أمر يجب أن يتوقف عنده الباحث الائتمانى كثيراً ، كما قد يكون ذلك بمثابة جرس إنذار للباحث لمراجعة الأسس التى بنى عليها تقديرات حجم الأئتمان الذى يوصى بمنحه، قبل أن يصل إلى مرحلة اللاعودة مع العميل حينما يرفض إستخدام هذه التسهيلات .

والمعيار الرئيسى لتحديد حجم الائتمان هو تناسبه مع الغرض المطلوب من أجله ومع طبيعة نشاط العميل وطول دورة نشاطه ومدى موسمية هذا النشاط ، وإحتياجات رأس المال العامل اللازم له وصافى حجم رأس المال العامل المتاح .

ونؤكد هنا على أن منح العميل تسهيلات **بأكثر مما يحتاج** سوف يضر العميل كثيراً ويعد مدخلاً مبكراً لحدوث التعثر نظراً لما يلى :

- تحميل العميل بأموال مقترضه ذات تكلفة ملموسة سوف تؤثر على ربحيته ونتائج نشاطه .
- توجيه هذه الأموال إلى الإستخدام فى نواحى ترفيهية أو غير ضرورية مثل إكتساب أنماط سلوكية مظهرية وغير منضبطة ، وإقتناء السيارات الفارهة والشقق المتميزة والفيلات السياحية واليخوت وتعدد الزيجات وغير ذلك من أمثلة عشناها جميعاً . وخطورة ذلك أنه لن يمكن رد هذه الأموال بسهولة أو دون خسائر، إضافة إلى ما إستخدم منها فى النشاط الرئيسى للعميل والذى سوف يتأثر سلباً بشكل مباشر أو غير مباشر بمثل هذه التصرفات عاجلاً أو آجلاً .

كما أن منح العميل تسهيلات **بأقل مما يحتاج** سوف يؤثر سلباً على توفير مستوى السيولة اللازم لإدارة النشاط وهو أمر قد يعرضه لأختناقات متكررة تؤثر على قدرته فى تسيير النشاط والوفاء بإلتزاماته قصيرة الأجل وقد يؤثر ذلك على حسن علاقته بدائنيه وقد يزداد الموقف صعوبة إذا ما قام أحدهم بأثارة نزاع قانونى يهدد سمعة عميل البنك فى السوق مثل اجراء بروتستو عدم الدفع أو إشهار إفلاس العميل .

لهذا كله لابد أن يكون حجم أو قيمة الأئتمان قائماً على أسس موضوعية ودراسة مستفيضة لأحتياجات العميل .

٢ـ الغرض من التسهيلات المقترح منحها للعميل :

لابد أن يكون الغرض واضحاً ومحدداً داخل الدراسة الأئتمانية وأن يعكس ذلك نفسه فى الكيفية التى سيتم بها منح التسهيلات الأئتمانية المقترحة ويرتبط بالغرض أسلوب وطريقة السحب من هذه التسهيلات ، ومصادر السداد المتوقعة وأسلوب هذا السداد ، كما يرتبط الغرض بطبيعة الضمانات التى أستلزمتها الدراسة الأئتمانية .

فإذا كان الغرض من التسهيلات الأئتمانية تمويل أصول ثابته أو خطوط إنتاج فإن الأمر يختلف كثيراً عما إذا كان الغرض هو تمويل إحتياجات دورة التشغيل (رأس المال) .

فى الحالة الأولى :

يتأثر حجم التسهيلات بأسلوب وطريقة شراء الأصول الثابته هل هى بضائع حاضرة داخل السوق ، أم أنها معدات تحت التصنيع ، أو يتم تصنيعها كطلبيات خاصة ، أم سيتم الإستيراد من الخارج ، وكل أسلوب من البدائل الثلاثة يفرض شكل مختلف فى كيفية منح التسهيلات وتوقيت إستخدامها فالإستيراد يفرض منح العميل حد لإستيراد الآلات من الخارج ، وتتم مناقشة طبيعة العملة التى سيتم منح الحد بها ، هل يتم ذلك بالعملة الأجنبية ؟ أم يمنح العميل حد بالعملة المحلية يستخدم فى تدبير النقد الأجنبى اللازم للإستيراد . ما هو توقيت الدفع [1] (شكل الأعتماد المستندى ونوعه) للمراسل الخارجى وتوقيت إلتزام البنك بالدفع وعلاقة ذلك بالتحليلات المالية للتدفقات النقدية الخارجة والبرنامج الزمنى للتنفيذ ودخول الأصل المطلوب إستيراده فى دورة النشاط العادية للعميل وهل هناك تسهيلات من المورد الخارجى أم سيتم الدفع بمجرد الشحن مقابل تقديم المورد لمستندات شحن مطابقة لشروط الأعتماد المستندى ، كما يثار كيفية سيطرة البنك على ضمانته فى هذه الحالة وهى الأصل المطلوب إستيراده ، وما هو توقيت سيطرة البنك عليه وبإى أجراء قانونى وهل يكتفى بالتوصية بمجرد توكيل بالرهن التجارى ، أم تعكس ظروف الدراسة أهمية الرهن الفعلى للأصل عند وصوله والإفراج عنه

---

(١) للمؤلف الأعتماد المستندى والتحصيل المستندى ـ الطبعة الخامسة ٩٧م بالمكتبات الكبرى بالقاهرة والأسكندرية .

من الدائرة الجمركية ، وما هو نوع التغطية التأمينية المطلوبة لحماية الأصل (حريق/ سطو) لصالح من يتم التأمين ؟ ما هى القيمة التأمينية التى يتعين على البنك التحوط بها ، من يتحمل أقساط التأمين (البنك أم العميل) مدة التغطية التأمينية ، ما هو موقف الدراسة من مصاريف التركيب وتجارب التشغيل ؟ وهل تم التحسب لهذه العناصر المختلفة ، عند تقدير إحتياجات المقترض وتبصيره بما سيقدمه البنك وما يتعين عليه تحمله لأن ذلك كله إذا لم يؤخذ فى الإعتبار قد يؤثر على سلامة نتائج الدراسة وهى أعباء مالية لا يستهان بها إذا أغفلتها الدراسة ولم يكن العميل مهيأ لتحملها وسوف يخلق ذلك موقف حرج لكل من البنك والعميل بدءاً من عدم الإفراج عن الأصل المستورد من الجمارك وهو يمثل ضمانة البنك هنا وانتهاءاً بتعثر العميل وعدم سداد الأئتمان وكما تقدم **فإن هذه الأعباء تتمثل فى :**

١) الرسوم الجمركية اللازمة للإفراج عن الآلات الواردة من الخارج .

٢) مصاريف النقل والتخليص الجمركى .

٣) مصاريف التركيب وتجارب بدء التشغيل .

٤) مصاريف الرهن التجارى .

٥) مصاريف التأمين (قيمة الأقساط) ، (نوع الوثائق المطلوبة) .

٦) مصاريف وعمولات فتح الاعتمادات المستندية لأستيراد الآلات .

٧) فوائد فترات السماح لحين بدء سداد القسط الأول .

ويتعين أن يوضح قرار منح الائتمان من يتحمل هذه الأعباء وهل سوف يساهم البنك فى تغطية جانب منها من خلال التسهيلات الأئتمانية أم لا ؟ ويأتى ذلك إنعكاساً لما تم داخل الدراسة وإلا كان هناك تناقض بين ما تم دراسته وما تم التوصية بمنحه للعميل .

وهذه الجزئية الصغيرة قد لا يتصور البعض أهميتها ، ولبيان ذلك نوضح أنها تؤثر على جوانب شديدة الأهمية فى الدراسة مثل :

- تقديرات التكلفة الأستثمارية .
- مصادر التمويل أو خطة التمويل .
- الهيكل التمويلى ونسب المديونية .
- المقدرة على السداد .
- قائمةالتدفقات النقدية .

ويتأثر برنامج السداد بالغرض هنا من حيث بدء إستحقاق سداد القسط الأول ووجود فترات سماح ، وذلك إستجابة لوجود الفجوة الزمنية بين إستخدام التسهيلات وبدء دخول الأصل المستورد فى الإنتاج كما تمتد فترة السداد لفترة زمنية طويلة تتناسب وطبيعة الأصل وتكلفته ومساهمته فى تحقيق التدفقات النقدية الداخلة للعميل .

وفى شراء أصول ثابتة من **داخل السوق كبضائع حاضرة** ، فإن الأمر أكثر يسراً إذ تتم معاينة الآلات لدى المورد وتقدير البنك لمناسبة سعرها من خلال العروض المنافسة داخل السوق أو أى خبرات سابقة داخل البنك أو بواسطة الإدارات المختصة داخل البنك ، ويصبح الأمر أكثر سهولة من حيث السداد بالعملة المحلية ، وبشكل مباشر للمورد بواسطة شيك ، بغرض السيطرة على إستخدام التسهيلات فى الغرض الممنوحة له ، وتكون الآلات خالصه الرسوم الجمركية ، ويتخذ تمويل الأصول غالباً شكل البيع بالتقسيط مع إحتفاظ البنك بحق الملكية لحين سداد العميل لكامل حقوق البنك من أقساط وأعباء أخرى ، ويتم عمل التغطية التأمينية اللازمة ، كما يراعى فى صياغة كيفية منح التسهيلات تواريخ إستحقاق الأقساط وأن يتناسب ذلك مع الفترة اللازمة لبدء حدوث تأثير الأصل الثابت على نشاط العميل بحيث يبدأ فى توليد إيرادات تكفى لمقابلة الأقساط (شهرية ، ربع أو نصف سنوية) ويرتبط ذلك بتقديرات التدفقات النقدية التى تم إحتسابها بالدراسة . وقد يستلزم الإستيراد من الخارج منح العميل فترة سماح لحين وصول الآلات والإفراج عنها وتركيبها والإنتهاء من تجارب التشغيل وهو أمر تقل إليه الحاجة فى حالة شراء الآلات من داخل السوق وأن لزم منح العميل فترة سماح فإنها تكون أقل من الحالة الأولى .

أما صياغة قرار الأئتمان والتمويل **لأصل ثابت سيتم تصنيعه** لحساب العميل طالب القرض ، فيراعى فيه الربط بين التدفقات النقدية المخطط تحقيقها نتيجة إضافة هذا الأصل سواء أرتبطت هذه التدفقات بشكل مباشر بهذا الأصل أو بشكل غير مباشر نتيجة الآثار الأيجابية التى سيحدثها أضافة الأصل ، كإن تتكامل خدمات معينة أو تتحقق وفورات مؤثرة ، أو سرعة فى أنهاء مراحل الأنتاج أو تكنولوجى أعلى يختصر بعض المراحل الأنتاجية أو ماشابه ذلك .ـ يجب أن يرتبط ـ ذلك كله مع طول الفترة الزمنية التى سوف يستغرقها تصنيع هذا الأصل ، ويثور التساؤل كيف سيتم إستخدام التسهيل وهل سيتم الربط ما يتم أنجازه من مراحل التصنيع واستخدام التسهيل على شرائح ، لأن من الخطأ الإفراج عن التسهيل مرة واحدة للعميل وبدء أحتساب الفوائد المدينة بينما تصنيع الأصل سوف يستغرق فترة زمنية طويلة ، كما قد يسئ العميل إستخدام المبالغ المطلوب إنفاقها خلال الفترات الزمنية التالية ، وينبغى أن يفكر الباحث الأئتمانى فى شكل مختلف للتسهيلات بدلاً من منح هذه التسهيلات فى صورة مبالغ نقدية وذلك بإقناع العميل بالتفاوض مع مورده **لقبول خطاب ضمان أو أعتماد مستندى محلى** يصدر من البنك لصالح المورد يغطى قيمة الأصل لفترة زمنية هى الفترة المقدرة للأنتهاء من تصنيع الأصل ، وهو أمر يضمن للمورد جدية العميل ويخفف من مخاطر البنك إلى حد ما كما يقلل من أعباء إحتساب الفوائد المدينة على العميل قبل بدء الأصل فى الإنتاج وهو أمر قد يؤثر سلباً على أقتصاديات التشغيل . حتى لو إرتبط خطاب الضمان [1] بحصول المورد على دفعة نقدية مقدمة فإن ذلك يظل

(١) للمؤلف ـ محاضرات فى الأعتمادات المستندية وخطابات الضمان ـ المعهد المصرفى / البنك المركزى المصرى أعوام ٩٥، ٩٦، ٩٧م .

أفضل كثيراً من تصور شكل منح التسهيلات بصورة نقدية بالكامل ومنذ الموافقة على منح الائتمان . وهكذا يلعب خطاب الضمان دوراً مرحلياً بين حاجات الأطراف الثلاثة : العميل ، المورد ، البنك ولحين الإنتهاء من تصنيع الأصل وتسليمه للعميل ، فيتم تسييل قيمة خطاب الضمان للمورد بكامل قيمته أو بالجزء المتبقى منه وهكذا تبدأ عملية الاستخدام الفعلى للتسهيلات من جانب العميل ، ويكون البنك قد حصل على إيرادات تتمثل فى عمولات إصدار أو تجديد خطاب الضمان ، كما يصبح البنك فى موقف يمكنه من السيطرة على توجيه الأئتمان إلى الغرض المخصص له وللمستفيد منه مباشرة كذلك الرقابة والمتابعة على ضمانات البنك ممثلة فى الأصل الذى تم تصنيعه . ويطبق هذا التصور سواءكان تصنيع الآلات سيتم محلياً أو بالخارج ، وفى الحالة الأخيرة قد يطرح نموذج الأعتماد المستندى للدفع المقدم نفسه DOWN PAYMENT LETTER OF CREDIT OR RED CLAUSE LETTER OF CREDIT باعتباره صيغة أفضل تحقق نفس المزايا الإيجابية لكل من البنك والعميل والمورد .

فى مثل هذه المواقف رأينا كيف يتعين على الباحث الأئتمانى أن يوظف كل خبراته المصرفية من أعتمادات مستندية وخطابات ضمان وأئتمان فى صورة نقدية فى محاولة لخلق قرار أئتمانى جيد يلبى حاجات العميل ويقلل من المخاطر المصاحبة لمنح الأئتمان ويحقق للبنك ربحية مناسبة .

أما فى الحالة الثانية للتمويل لأغراض رأس المال العامل أو الأحتياجات الموسمية للنشاط ، فإن الأمر يختلف حين يتخذ ذلك شكل تسهيلات قصيرة الأجل لا تتجاوز عام ، وقد تفرض طبيعة النشاط أن تكون هذه التسهيلات فى صورة حساب أو أعتماد جارى مدين متقلب ، أو سلفة قصيرة لمدة عام ترد مع فوائدها المدينة أو ترد بعد عام على أن تسدد الفوائد شهرياً دون تعليتها على الأصل للأئتمان الممنوح ، كما قد يتم السداد وفق أقساط شهرية ، ولا يمنح العميل غالباً أية فترات سماح ، **كل ذلك لا يتم تحديده من فراغ وأنما تفرضه مجريات الدراسة الأئتمانية التى أعدت للعميل ومدى معايشة الباحث للدراسة وظروف العميل ومناقشته وتحليل ظروف النشاط السابقة وغير ذلك من الأمور التفصيلية .**

وهكذا بمقارنة الحالة الأولى بالحالة الثانية نجد إختلافات جوهرية مثل :

١) طول فترة منح التسهيلات .

٢) شكل التسهيلات المطلوبة .

٣) طريقة السداد .

٤) الغرض من التسهيلات .

٥) فترات السماح .

٣ـ شكل التسهيلات الأئتمانية :

هذا الجانب من جوانب كيفية صياغة قرار منح الأئتمان يمثل أهمية كبيرة لأن الباحث الأئتمانى إذا ما جانبه التوفيق فى أختيار الشكل المناسب لمنح التسهيلات فإنه بذلك يكون قد بذر مبكراً بذرة التعثر . ويعتمد هذا الجانب على خبرة الباحث وخبرة السلطة الأئتمانية التى تعتمد قرار منح الأئتمان .

فقد رأينا فى بنوك وحالات كثيرة [١] كيف تم منح تسهيلات قصيرة الأجل لتمويل أصول ثابته وأن ذلك كان أحد البوابات الرئيسية لأرتباك العملاء مالياً وتعثرهم فى السداد لحلول تواريخ الأستحقاق قبل وصول الآلات أحياناً وأستغراق معظم الوقت فى تدبير الأصل وأنهاء عمليات التدريب وتجارب التشغيل وبالتالى عدم مساهمته بشكل فعلى فى خلق الأيرادات اللازمة لمقابلة الألتزامات الناشئة عن تمويلة بالأقتراض ، أو أستخدام تسهيلات قصيرة الأجل لتنفيذ المبانى والإنشاءات والمرافق .

وقد تعرضنا لهذه الجزئية بتفصيل أكثر عند مناقشة النقطة السابقة مباشرة بشأن الغرض من منح التسهيلات .

كما يرتبط إختيار الشكل المناسب لمنح الأئتمان بالتكنيك المستخدم فى أسلوب الأقراض LENDING TECHNIQUE ومن أمثلته الشائعة الأستخدام دورة تحول الأصول ASSET CON-VERSION CYCLE LENDING . الأقراض على أساس التدفقات النقدية CASH FLOW LENDING أسلوب حماية / تغطية الأصول . ASSET PROTECTION LENDING وعلى الباحث الأئتمانى الجيد أن يستخدم التكنيك المناسب للحالة التى يقوم بدراستها ومراعاة ذلك عند صياغة توصيته أو رأيه بمنح الأئتمان من عدمه .

٤ ـ برنامج السداد :

يتعين تصميم أوإقتراح برنامج للسداد يتناسب مع ما إنتهت إليه الدراسة ، على أن يتفق هذا البرنامج مع طبيعة نشاط العميل بشكل خاص ما هو موسمى منها ، وأن يتوافق هذا البرنامج زمنياً مع ما تعكسه قائمة التدفقات النقدية بحيث يقع تاريخ أستحقاق الأقساط مع الفترات التى يتوافر للعميل فيها صافى تدفقات نقدية موجبة يكفى لمواجهة إلتزاماته ، كما يجب أن يرتبط برنامج السداد مع طول دورة النشاط ، إذ لا يتصور إقتراح برنامج السداد على دفعات شهرية بينما نشاط العميل ذو طبيعة إستيرادية مثلاً تستغرق دورة إستيراد الخامات أو

---

(١) دور دراسات الجدوى والتحليل المالى ـ للمؤلف ـ مرجع سبق ذكره

السلع شهرين و تجهيزها للبيع نحو شهر أضافى ، من أين إذن يستطيع العميل مقابلة الدفعات الشهرية ولكن الأكثر مناسبة هنا أقتراح السداد على أقساط ربع أو ثلث سنوية .

كما يجب على الباحث الأئتمانى أن يربط بين برنامج السداد الذى يقترحه وطبيعة السياسة الأئتمانية لعميله ، وهل يبيع حجم معين من مبيعاته نقداً أم لا ؟ وما هى فترة الأئتمان التى يمنحها العميل للمتعاملين معه هل هى شهر أو ٤٥ يوم أو٦٠ يوم أو أكثر؟ وما هى نسبة التحصيل ومتوسط فترة التحصيل . وفى المثال الذى عرضنا له ، بفرض أن العميل يعتمد فى مبيعاته على البيع الآجل وأن متوسط منح الأئتمان ٤٥ يوم ، فإنه لابد من تعديل برنامج السداد ليصبح نصف سنوى بدلاً من ربع أو ثلث سنوى ليكون أكثر ملائمة لطبيعة وحجم وتوقيت التدفقات النقدية التى يحققها العميل من نشاطه .

والمحاور الرئيسية التى يرتبط بها برنامج السداد كما رأينا هى :

- طبيعة نشاط العميل .
- طول دورة النشاط أو التشغيل .
- السياسة الأئتمانية للعميل .

٥ ـ مصادر السداد للتسهيلات الأئتمانية المقترح منحها :

ينبغى أن يتضمن قرار منح الأئتمان طبيعة مصادر سداد التسهيلات الأئتمانية المقترح منها ولابد للباحث الأئتمانى أن يركز فكره على أن يتم السداد من ناتج نشاط أو الغرض الذى أستخدم الأئتمان فيه ، دون النظر إلى الملاءة المالية العامة للعميل وأن لديه مصادر أخرى للسداد .

وهناك بعض التسهيلات الأئتمانية ترتبط طبيعتها بخاصيتها الذاتية للتسييل مثل عمليات التنازلات فى المقاولات وأوامر التوريد حيث يتم تنازل العميل عن مستحقاته فى كل منها وترد الشيكات لصالح البنك مباشرة من الجهه المسندة لعقد المقاولة أو من أمر التوريد ، ومن ثم يتوافر لدى البنك مصدر مستقر وواضح ومباشر للسداد ، بحيث يسترد قيمة الأئتمان الذى منحه ويرد الباقى للعميل ، أو يتم التخفيض بشكل متدرج يتزامن مع برنامج ورود المستخلصات والشيكات . ونفس الأمر فى حالة التسهيلات الأئتمانية بضمان الرهن الحيازى للبضائع ، بحيث يتزامن السحب من المخازن مع السداد النقدى لقيمته أو لقيمة مساهمة البنك فى تمويل قيمة البضائع المخزنة والمرهونة رهناً حيازياً . وبحيث يتم سدادكامل قيمة التسهيلات مع سحب آخر كمية من البضائع .

يرتبط مصدر السداد إذن بطبيعة النشاط والغرض من إستخدام التسهيلات ونوع الضمانات المقدمة ، ومن الأمثلة الأخرى التسهيلات بضمان أوراق مالية جيدة وبضمان أوراق

تجارية ، حيث يستطيع البنك فى حالة الأقراض بضمان الأوراق التجارية سداد التسهيلات الممنوحة من حصيلة تحصيل هذه الأوراق ويمثل هامش النسبة التسليفية خط أمان للبنك لمقابلة فوائد البنك وعمولاته بالإضافة إلى الأستعلام الجيد قبل منح التسهيلات عن مدينى هذه الكمبيالات وسابقة التعامل مع العميل وبمراعاة الضوابط التى عرضنا لها عند الحديث عن الجزء الخاص بضوابط العملية المطلوب تمويلها .

وهكذا يرتبط تحديد مصدر السداد ، بأعتبارات رئيسية مثل :

١) الغرض الذى أستخدم فيه الأئتمان الممنوح .

٢) شكل التسهيلات الأئتمانية ونوعها .

٣) طبيعة نشاط العميل وطول دورة النشاط .

٤) نوع الضمانات المقدمة للبنك .

٦ـ كيفية إستخدام أو صرف التسهيلات :

القرار الأئتمانى الصائب والمتكامل يجب أن يتضمن صراحة الكيفية التى سيتم بها إستخدام التسهيلات الأئتمانية حتى يمكن للمستويات أو الإدارات التنفيذية والتى ستتولى الأفراج عن هذه التسهيلات تنفيذ الموافقة بسهولة ويسر وبما يحققه رضاء العميل ويوفر للبنك نظام آمن للرقابة والمتابعة دون تعقيد يربك المستويات التنفيذيه ويخلق المشكلات ويبدد الوقت للمستويات الإدارية الأعلى .

وترتبط هذه الجزئية بالعناصر السابقة والتى عرضنا لها كعناصر القرار الأئتمانى مثل :

حجم التسهيلات ، الغرض منها ، شكل هذه التسهيلات ، برنامج السداد ، مصادر السداد ، كما يتصل بالضمانات والتى سنعرض لها .

فهذه العناصر السابقة هى التى تؤثر على كيفية إستخدام التسهيلات من حيث :

١) أسلوب إستخدامها (دفعة واحدة /على شرائح).

٢) هل سيتم الصرف للعميل أم للجهه المستفيدة مباشرة (إستيراد من الخارج بإعتمادات مستندية / أوامر توريد محلية) .

٣) برنامج السداد (أقساط ثابته ـ أقساط متغيرة) .

٤) مصادر السداد (التسييل الذاتى للضمانات ـ ناتج تشغيل النشاط بعد إستخدام التسهيلات) .

وتتأثر هذه الكيفية ببرنامج أو قائمة التدفقات النقدية التى توصلت إليها الدراسة الأئتمانية بعد تحليل عناصر نشاط العميل ومؤشر المقدرة على السداد وفترة الإسترداد وقائمة الدخل المتوقعة بطاقات إنتاجية متدرجة على مدار فترة التسهيلات (بالنسبة للمشروعات الإنتاجية) .

ولابد أن تتميز هذه الكيفية بالمرونة والموضوعية وأن تخضع للمتابعة اللصيقة ، لأن التجاوز عن ضوابط كيفية إستخدام التسهيلات المقترح منحها ووفق ما جاء بالقرار الأئتمانى ، مثل هذا التجاوز سوف يفتح الباب واسعاً أمام الأخطاء وحالات التعثر .

٧ـ سعر العائد المدين :

نقطة البدء بالنسبة للباحث هنا هى هيكل أسعار العائد السائد بالبنك وفق ضوابط سياسة الإقراض العامة بالبنك ووفق ضوابط البنك المركزى المصرى ، أخذاً فى الإعتبار عوامل المنافسة والأستراتيجية الشاملة للبنك وموقع سياسات التسعير من أستراتيجية تسويق خدمات البنك ومنها الخدمات الإقراضية Lending Products من تسهيلات وقروض مصرفية مختلفة . ومع ذلك يمكن للباحث إذا ما كانت هناك أهمية خاصة من منظور أهمية وطبيعة تعاملات العميل وحزمة التسهيلات الأئتمانية المقترح منحها أو التى يتوقع منحها مستقبلاً ، كذلك من منظور حجم القرض أو التسهيل وطبيعته ـ يمكن للباحث ـ أن يوصى بسعر عائد متميز فى إطار الربحية العامة المتوقعة من تعاملات العميل مع البنك مثل عمولات إصدار خطابات الضمان وفتح الإعتمادات المستندية وتحصيل الأوراق التجارية وغير ذلك ، مما يعظم إستفادة البنك من تعاملات العميل ويمثل تعويضاً مناسباً عن سعرالعائد المدين المتميز الذى تم منحه لهذا العميل أستثناء من هيكل أسعار العائد السارى بالبنك .

وفى هذا الجزء من صناعة قرار منح الأئتمان يتم دراسة أساس أحتساب سعر العائد وهل يتم تثبيت سعر العائد Fixed Interest Rate أو التعامل على أساس سعر عائد غير ثابت أو معوم Floating Interest Rate هل يتم منح التسهيلات بالعملات الأجنبية أو يمنح تسهيلات بالعملة المحلية بهدف تدبير النقد الأجنبى اللازم ، ويختلف سعر العائد المطبق بالطبع فى كل حالة .

وسعر العائد على النحو المتقدم يؤثر على أسس إحتساب أقتصاديات نشاط العميل وقوائم التدفق النقدى له وطبيعة ومصدر السداد .

ويرتبط ذلك بتوقعات أسعار الفائدة فى المستقبل وهل تتجه نحو الإرتفاع أو الإنخفاض كذلك معدلات التضخم المتوقعة ، وحجم الأموال المتاحة للأقراض بالبنك والموقف التنافسى للبنك وحصته السوقية الحالية والمستهدف تحقيقها وغير ذلك من الأعتبارات الهامة .

وهناك بعض البنوك تقوم بتحديد سعر أساسى للفائدة المدينة على التسهيلات الأئتمانية Base Rate مع

أضافة علاوة مخاطر Risk Premium **وتتفاوت علاوة المخاطر التى يتم أضافتها على السعر الأساسى من عميل لآخر ومن تسهيل أئتمانى لآخر وفق أعتبارات أو محددات هامة أبرزها :**

١) حجم القرض أو التسهيل .

٢) طبيعة وحجم المخاطر المصاحبة لنشاط العميل أو للغرض من إستخدام التسهيلات .

٣) طبيعة الضمانات المقدمة من العميل طالب القرض أو ما إذا كانت لا توجد ضمانات .

٨ ـ الضمانات :

بشكل عام لا ينبغى أن تكون الضمانات هى أساس منح الأئتمان وكثير من التسهيلات التى أنطلقت من هذا المفهوم الخاطئ تعثرت لأن الضمانات فى حد ذاتها لا تصلح أساساً كافياً ورئيسياً لمنح الأئتمان من عدمه .

ومع ذلك هناك حالات مثل تسهيلات بضمان رهن حيازى للبضائع ، حيث يكون الضمان هنا هو محور دراسة ومنح الأئتمان وفى غير مثل هذه الحالات ، **لا يجب على الباحث أن يبنى قراره إنطلاقاً من توافر الضمان من عدمه ، والأصل أن تأتى الضمانات مكملة لقناعة الباحث بجدارة العميل بالحصول على الأئتمان وليس إستناداً إلى توافر الضمانات مع إهدار الضوابط وإغفال معايير الجدارة الأئتمانية الأخرى** ، لأن الإستناد إلى الضمانات فقط وبشكل خاص ما هو عينى قد يحول البنك إلى بيت رهن ويواجه البنك بجانب كبير من محفظة قروض مصاب بالتعثر وتقابل هذه القروض المتعثرة ضمانات مختلفة يصعب تسييلها لمشكلات قانونية أو لتراجع القيمة السوقية لهذه الضمانات وإنخفاض حالتها الفنية أو لعدم توافر سوق منتظم يمكن من خلاله التخلص من هذه الضمانات وغير ذلك من الأسباب **والتى تؤكد على حقيقة عدم جدوى الضمانات منفردة كأساس جوهرى ووحيد لمنح الأئتمان .**

الضمانات إذن قد :

ـ تفرضها طبيعة الأئتمان المطلوب .

ـ كما أن الأصل فيها أنها جاءت لتكمل بعض أوجه النقص أو لتقابل بعض المخاطر المحتمل حدوثها بعد منح التسهيلات .

وفى غير هاتين الحالتين فإن قرارات منح الأئتمان إنطلاقاً من توافر الضمانات ، بشكل أساسى سوف يخلق حالات أئتمانية كثيرة رديئة تعكسها نسبة التعثر فى محفظة البنك مع ما لذلك من اثار سلبية عرضنا لها فى الجزء الأول من هذا الكتاب . **لهذا يتعين على الباحث الأئتمانى أن ينطلق من قناعته الشخصية وتحليلاته الموضوعية عند صياغته لقراره الإئتمانى** والذى يعكس وجهة نظرة بالمنح أو

بالمنع وأن تكون الضمانات أداة تكميلية وليست أساس منح الأئتمان وأن يكون واضحاً نوع الضمانات التى تناسب التسهيلات المقترح منحها ، وأسباب طلب البنك تقديم هذه الضمانات من جانب العميل .

٩ـ شروط وضوابط الإستخدام (حالية / مستقبلة) :

بعد أن ينتهى الباحث من صياغة العناصر السابقة ضمن البناء المتكامل لقراره الأئتمانى والذى يأتى نتيجة المعايشة الكاملة لتفاصيل الدراسة وسيطرته على كافة جوانبها عند هذه المرحلة ، وبشكل خاص فى التسهيلات الأئتمانية قصيرة الأجل ـ يكون الباحث ـ قد حسم رؤيته فى إطار من المخاطر التى سعى للسيطرة عليها وفى إطار من الربحية المتوقعة من منح الأئتمان ، ويكون قد أنتهى من وضع ما يلى :

١) حجم الأئتمان الذى سيمنحه للعميل .
٢) الغرض الذى سيستخدم فيه هذا الأئتمان .
٣) شكل ونوع التسهيلات الأئتمانية المناسبين لمنح هذا الأئتمان .
٤) برنامج السداد .
٥) مصادر السداد المتوقعة .
٦) كيفية أستخدام التسهيلات .
٧) سعر الفائدة الواجب التطبيق على التسهيلات .
٨) الضمانات .

ومع ذلك قد يرى الباحث الأئتمانى أن ثمة مخاطر معينة تطرأ مستقبلاً ـ خاصة فى قرارات الأئتمان التى تغطى أكثر من عام ـ ومن ثم يجد نفسه فى حاجة إلى التحسب لها أو التعامل معها ، لذا يضمن قراره الأئتمانى بعض الضوابط والمحددات والتى يسعى من ورائها إلى تجنب حدوث مثل هذه المخاطر المحتملة أو تخفيض آثارها إلى أكبر درجة ممكنة .

وتلعب خبرة الباحث الأئتمانى وثقافته المصرفية وفكره العام دوراً كبيراً في هذا الشأن وهى أمور تختلف بالطبع من باحث لآخر ، كما يتأثر ذلك بعمق الفهم وبعد النظر لدى السلطة الأئتمانية التى ستقوم باعتماد القرار الأئتمانى ، كما يرتبط ذلك بقدرة الباحث على إقناع العميل طالب القرض بإن مثل هذه الضوابط أو المحددات لا تستهدف سوى الصالح العام والمشترك لكل من البنك والعميل نفسه .

فالدراسة الأئتمانية الجيدة تمثل بناءاً محكماً يتسم بالتناسق والتناغم والتفاعل بين

أجـزائه المخـتـلفـة ، ويسعى الباحث الأئتمانى على أستمرار تناسق هذ البناء بعد منح التسهيلات الأئتمانية وطوال فترة إستردادها المقدرة بالدراسة والتى قد تمتد إلى ٥ أو ١٠ سنوات . لذا تأتى هذه الضوابط والمحددات **ومن أمثلتها ما يلى :**

١) إلزام العميل بعدم التقدم للبنك بطلبات أقتراض أخرى قبل سداد القسط الأول مثلاً من التسهيلات التى يتم منحها أو سداد ٥٠ ٪ من الأئتمان الممنوح له .

٢) إلزام العميل بعدم الأقتراض من البنك أو من وحدات الجهاز المصرفى الأخرى حتى سداد كامل التسهيلات التى تم منحها ، أو قبل الحصول على موافقة كتابية من البنك ، ويسعى الباحث فى مثل هذه الحالات إلى محاولة السيطرة على نسب المديونية وسلامة هيكل التمويل لنشاط العميل ، فقد يرى الباحث أن مزيد من الأقتراض سوف يهدد القدرة على أسترداد التسهيلات ، وهو أمر قد تعززه مؤشرات المقدرة على السداد خلال سنوات منح القرض وفق ما جاء بالدراسة .

٣) عدم أجراء توسعات بالنشاط قبل الحصول على موافقة من البنك .

٤) تعيين مراقب حسابات يقبله البنك لمتابعة نشاط الشركة المقترضة .

٥) عدم توزيع أرباح على المساهمين قبل الحصول على موافقة البنك .

٦) تنفيذ العمليات المصرفية للعميل المقترض من خلال البنك المقرض . مثل فتح الأعتمادات المستندية وأصدار خطابات الضمان وربط الودائع والتحويلات بأنواعها وتحصيل الأوراق التجارية والخدمات الأستشارية وغير ذلك .

٧) عدم ترتيب حقوق للغير على أصول العميل المقترض قبل موافقة كتابية من البنك المقرض مانح التسهيلات .

٨) تقديم العميل لكشوف دورية (شهرى / ربع سنوى) عن أهم أوجه النشاط والتشغيل والمخزون (من خامات ومنتج تحت التشغيل ومنتج تام) ، المبيعات ، المشتريات ، حسابات المدينين ، أستحقاقات الدائنين وغير ذلك .

مثل هذه الضوابط والمحددات فى التمويل المتوسط وطويل الأجل يسعى بهما الباحث كما ذكرنا إلى تحقيق أهداف رئيسية مثل :

١) إستمرار المتابعة والرقابة على نشاط العميل المقترض للوقوف على نبض الإدارة أولاً بأول وأكتشاف أية مشكلات فى الوقت المناسب وقبل تعقدها ، كذلك إقتراح أية إجراءات تصحيحية فى حينه لتجنب أية تداعيات تزيد من التدهور والآثار السلبية إذا ما تركت المشكلات دون إيجاد حلول مناسبة لها .

٢) تجنب بعض المخاطر التى قد تطرأ مستقبلاً نتيجة قرارات العميل المقترض المتصلة بنشاطه والتى قد تحدث آثاراً سلبية على نشاط العميل تضعف من قدرته على سداد التسهيلات الممنوحة له كلياً أو جزئياً .

٦. لمـــاذا ؟

لماذا تتعثر التسهيلات الائتمانية ؟

كى نفهم الحقيقة

هذا الموقف المتشابك والذى تتداخل فيه العلاقات وتتعدد الأطراف وأن كان يجعل من الإجابة أمراً شائكاً إلا أنه لايجعل منها أمراً مستحيلاً .

وسوف نعرض لهذا الموضوع بالقدر الذى يفى بغرض الكتاب هنا وبما يخدم الهدف الرئيسى له ، ذلك أن التناول التفصيلى لظاهرة تعثر الديون يحتاج معالجة مستقلة وتناول أعمق .

ومهما تباينت الرؤى حول التعامل مع هذا السؤال ، إلا أنه يبقى فى النهاية خط عام **يعكس مجموعات ثلاث رئيسية من العوامل أو الأسباب والتى تقف بدرجات مختلفة وراء تعثر التسهيلات المصرفية** ، وقد يطرح القارئ هنا تساؤلاً مشروعاً مؤداه وكيف تتعثر هذه التسهيلات بعد التصدى للإجابة عن أسئلة خمس سابقة ؟؟ هذا تساؤل مشروع خاصة وأن طرح من غير المتخصص فى العمل المصرفي ،ونقول هنا أنه إذا ما تمت الأجابة عن الأسئلة الخمس التى عرضنا لها فى الأجزاء السابقة ، بشكل أمين وموضوعى فإن إحتمالات التعثر تضيق إلى درجة بعيدة وقد تتلاشى عدا ما هو عام أو سيادى منها وهى أسباب تخرج بالتعثر عن إرادة المقرض (البنك) والعميل المقترض .

لذا نعتقد أن أول ما يتعين القيام به من جانب من يتعامل مع حالة تعثر أئتمانية أن يبحث عن أجابة للأسئلة الهامة التى عرضنا لها من قبل وذلك كما يلى :

١) من هو الباحث الذى تصدى لإعداد الدراسة الأئتمانية وقام بصياغة التوصية بمنح الأئتمان ؟ ما هى مقوماته ؟ ما هو الإنطباع عن فكره وأدائه وخبرته ؟ ثم ما هو المستوى الأدارى صاحب الصلاحية الأئتمانية الذى أعتمد منح التسهيلات التى عرضت لها الدراسة ؟ هل يمتلك أو يمتلكون خلفية أئتمانية جيدة وخبرة ملموسة ؟ أم أنه أو أنهم رجال إئتمان بالصدفة ؟ وبحكم المنصب الأدارى الذى فرضته ظروف تنقلات وترقيات وشغل وظائف الهيكل التنظيمي داخل وحدات البنك فقط ليس إلا ؟

٢) هل توافرت عناصر الجدارة الائتمانية لدى العميل المقترض ؟ وما هى مبررات التجاوز عن بعضها أن وجد ثمة تجاوز ؟

٣) هل تم قياس المخاطر الأئتمانية فى الدراسة بدقة ؟ وهل تم تحديد مصادرها المتوقعة ؟هل تم أستخدام أساليب القياس المناسبة مع تلك المخاطر ؟هل توافرت مبادئ الإقراض الجيد المتعارف

عليها ؟ هل تم التحسب للمخاطر بضمانات تناسبها وتناسب طبيعة التسهيلات الأئتمانية المطلوبة والغرض منها ؟

٤) هل تم صياغة قرار منح الأئتمان بكفاءة وفاعلية وبشكل متكامل ؟ وهل جاءت هذه الصياغة أستلهاماً لكافة جوانب الدراسة أم أنها أنفصلت عنها ؟

٥) إلى أى مجموعة من المجموعات الرئيسية الثلاثة تنتمى حالة التعثر محل التحليل ؟ وهل تنتمى لمجموعة واحدة منها فقط ؟ أم أنها تنتمى لأكثر من مجموعة أوإليها جميعاً ؟

والمجموعات الرئيسية الثلاث والتى تضم الأسباب التى تقف وراء الإجابة عن السؤال الرئيسى الذى طرحناه فى صدر هذا الجزء هى :

- أسباب تتصل بأداء البنك .
- أسباب تتصل بأداء المقترض .
- أسباب تتصل بالظروف العامة .

المجموعة الأولى

ـ الأسباب التى تتصل بأداء البنك :

وتنطوى هذه المجموعة على أسباب عديدة قد تقف جميعاً أو بعضها وراء حالة التعثر ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأسباب التى ترجع إلى الإنحراف المتعمد لا تتصل بغرض هذا الكتاب ، وعليه يتم تناول الموضوع بأبعاده العلمية والموضوعية ، وفيما يلى عرض لأهم الأسباب التى تقع تحت هذه المجموعة :

أسباب تتعلق بالوضع العام داخل البنك :

١ ـ غياب سياسة سليمة للأقراض داخل البنك ، يتوافر لها الوضوح ويتصل بها علم وفهم المستويات الأئتمانية المختلفة داخل البنك بوحداته المختلفة .

٢ ـ ضعف الكوادر البشرية أو عدم توافرها بالقدر الكافى ، ومن ثم إسناد العمل الأئتمانى إلى عناصر لا تتوافر لديها مقومات أداء هذا العمل سواء على مستوى الفاحص أو السلطة الأئتمانيةالمنوط بها إعتماد قرارات منح الأئتمان والأمثلة عديدة داخل بنوك كثيرة **وتصل إلى حد اللا معقول والعبث فى بعض المواقع .**

٣ ـ عدم توافر نظام كفء وفعال للمعلومات الأئتمانية .

٤ ـ غياب المتابعة السليمة والمستمرة من جانب البنك .

٥ ـ ضعف نظم العمل والرقابة الداخلية .

أسباب تتعلق بالدراسة الأئتمانية :

١ ـ عدم توافر مبادئ الأقراض الجيد فى القرارات الأئتمانية .

٢ ـ ضعف الجدارة الأئتمانية للمقترض .

٣ ـ قصور القرار الأئتمانى وعدم صياغته بشكل سليم ومنطقى ومتكامل ، وقد يولد القرار الأئتمانى ميتاً .

٤ ـ قصور وعدم سلامة الدراسة الأئتمانية بشكل عام ، مثل عدم تكامل عناصر الدراسة الأئتمانية أو إغفال بعض هذه الجوانب .

٥ ـ عدم إلتزام الدراسة بمحددات وضوابط السياسة الأئتمانية للبنك .

٦ ـ عدم إستخدام الأساليب العلمية فى دراسة الجدوى ، خاصة بالنسبة لقرارات منح الأئتمان متوسط وطويل الأجل .

ولعله من المفيد هنا أن نعرض للعناصر الرئيسية للدراسة الأئتمانية وذلك كما يلى :

- عرض للتسهيلات التى يطلبها المقترض من البنك .
- التعليق على العناصر الرئيسية للطلب .
- التعريف بالبيانات الرئيسية لطالب القرض وتشمل :

الأسم التجارى ، السمة التجارية إن وجدت ، عنوان أو عناوين النشاط (المركز الرئيسى والفروع) ، تاريخ بدء النشاط ، رأس المال المستثمر ، الخبرات السابقة ، أهم الشركاء والمساهمين فى الأنشطة الغير فردية والتعريف بهم ، حق الإدارة والتوقيع .

- سابقة التعامل : إذا كان طالب القرض عميل سابق أو له تسهيلات أخرى قائمة مع تعليق على مؤشرات هذه التسهيلات .
- الرأى فى سلامة وقانونية المستندات المقدمة من طالب التسهيلات ، سواء المستندات الخاصة بطلب التسهيلات ، أو بالضمانات المقترح تقديمها للبنك ، أهلية التعاقد .
- موقف المقترض من الجهات الرسمية :

ـ مستحقات الضرائب (الموقف الضريبى) ، لا ينصح هنا بقبول شهادة بالموقف الضريبى من المحاسب القانونى ، إلا إذا كان متمتعاً بسمعة كبيرة ومشهود له بالدقة والأمانة ، ويفضل الأعتماد على شهادة تصدر من مصلحة الضرائب التابع لها طالب القرض ، وبالنسبة للعملاء الذين يتعاملون

مع البنك بشكل منتظم وبصورة جيدة يمكن قبول شهادة من المحاسب القانونى .

- مستحقات الجمارك (وبشكل خاص المستحقات الخاصة بضريبة المبيعات وعمليات السماح المؤقت إذا كان نشاط طالب القرض متصلاً بها) .
- مستحقات التأمينات الإجتماعية . (تقديم شهادة أو إيصالات السداد المنتظمة) من مكتب التأمينات الإجتماعية التابع له طالب القرض .

الموافقات والتراخيص المتصلة بنشاط المقترض ويشمل ذلك ما يلى :

- رخص مزاولة النشاط .
- عقود التملك أو الإيجار لأرض أو موقع المشروع (موافقة الجهات المعنية فى بعض المدن الجديدة والصناعية) .
- تراخيص المبانى .
- موافقات السجل الصناعى والهيئة العامة للتصنيع والهيئة العامة للأستثمار، وفقاً لظروف كل حالة .
- موافقات الجهات الصحية والبيئية التى تتطلبها طبيعة بعض الأنشطة .

● عرض الإستعلام الخاص بطالب التسهيلات الأئتمانية .

● عرض للمركز المالى لنشاط المقترض على النحو المقدم منه .

● إعادة تصوير للمركز المالى من وجهة نظر الباحث الأئتمانى وفق المعايير والضوابط المعمول بها داخل البنك وبما يتفق وأغراض التحليل المالى ، وفى ضوء ما تسفر غنه قراءة المستندات المقدمة من العميل والتى توثق عناصر وبنود مركزه المالى ، كذلك نتائج الزيارة والأستعلام لموقع ونشاط العميل .

● عرض مقارن للقوائم المالية للعميل عن ثلاث سنوات سابقة (تتباين من عميل لآخر وفق إمكانية الحصول على هذه القوائم بشكل جيد وما إذا كان شركة أشخاص أم شركة أموال) وأن كان العرض المقارن لسنتين سابقتين يعتبر مقبولاً إلى حد بعيد وكاف لتشكيل رؤية واضحة عن نشاط العميل كذلك مؤشرات أدائه وأدارته لعمله .

● التحليلات المالية المختلفة بغرض أستقراء مؤشرات النشاط والوقوف على نقاط القوة والضعف فى نشاط العميل وبما يساعد فى التعرف على المخاطر التى تحيط بنشاطه.

● إستعراض لإقتصاديات النشاط الذى يعمل به طالب القرض وفى هذا الجزء من الدراسة يتم تغطية ما يلى :

١ - مصادر الإيراد مع بناء تقديرات موضوعية تختلف عمقاً وتفصيلاً وفق طبيعة النشاط والظروف المحيطة به وحجم القرض المطلوب ، وما إذا كان العميل له سابق تعامل مع البنك أم أنه يتعامل مع البنك لأول مرة .

٢ - تكاليف التشغيل المختلفة (ما يتصل مباشرة بالنشاط وتحليل ما هو ثابت أو متغير منها) .

٣ - إحتساب بنود الإهلاك المختلفة لعناصر المركز المالى للعميل .

٤ - إحتساب عبء التمويل لمصادر التمويل الخارجى لنشاط العميل سواء بالنسبة للتسهيلات المتوقع منحها للعميل أو تلك التسهيلات الحاصل عليها من بنوك أخرى وذلك فى الحالات التى يتوافر فيها ذلك .

- إعداد قائمة الدخل المتوقعة عن فترة منح التسهيلات بهدف الوقوف على المؤشرات الرئيسية لمجمل وصافى الربح حيث يعكسان وإلى حد بعيد كفاءة العميل فى إدارة نشاطه .
- عرض المؤشرات الرئيسية التى أسفر عنها التحليل المالى للعميل .
- عرض المخاطر الغير عادية التى أسفرت عنها الدراسة خاصة بالنسبة لبعض الأنشطة غير المتكررة بالنسبة للبنك أو للطبيعة غير العادية لنشاط طالب القرض .
- عرض للربحية المتوقعة للبنك فى حالة منح التسهيلات المطلوبة .
- التوصية والرأى فى منح التسهيلات والشروط والضوابط ، أو أسباب عدم المنح .

وبالطبع فإن الدراسات الأئتمانية تتراوح عمقاً وإتساعاً بسبب إعتبارات أساسية أهمها :

١) حجم القرض المطلوب .
٢) مدة القرض المطلوب .
٣) الغرض من التسهيلات المطلوبة (تمويل إحتياجات رأس المال العامل ، أو تمويل أصول ثابتة ، تمويل إحتياجات موسمية) .
٤) طريقة السداد المقترحة من جانب العميل .
٥) مصادر السداد المتوقعة .
٦) طبيعة الضمانات المقدمة ، خاصة مدى سيولتها أو القدرة على تسييلها فى حالات الضرورة دون تضحيات فى قيمتها أو مصاعب فى عملية التسييل .
٧) طبيعة نشاط العميل (تجارى - صناعى - منشأة خدمية ذو طبيعة خاصة - نشاط تصديرى أو إستيرادى) .
٨) هل سبق منح العميل تسهيلات أئتمانية من عدمه .

وهكذا فإن جوانب الدراسات الأئتمانية قصيرة الأجل تختلف عن غيرها من الدراسات الأخرى حيث تتضمن الدراسات الأخيرة تركيز خاص على الجوانب التحليلية الخاصة بالتدفقات النقدية المتوقعة والمخاطر التى تحيط بها واستخدام الأساليب الأكثر عمقاً فى التحليل المالى وتوظيف بعض الأدوات الإحصائية فى هذا المجال .

فالدراسات الائتمانية لغير الأغراض قصيرة الأجل تتطلب المزيد من التحليلات المالية لإرتباطها بدرجة

أعلى من المخاطر نظراً لطول الفترة الزمنية التى يتوقع رد التسهيلات خلالها حيث تتراوح بين ٣:١٠ سنوات مما يرفع من مخاطر عدم التأكد المصاحبة لقرارمنح الأئتمان مثل ما يلى :

١ـ عدم تحقق التدفقات النقدية الداخلة وفق تقديرات الدراسة من حيث قيمة هذه التدفقات .

٢ـ عدم تحقق التدفقات النقدية الداخلة وفق التوقيتات الزمنية السابق تقديرها فى الدراسة .

حيث تؤثر النقاط السابقة على قدرة العميل على مقابلة إلتزاماته فى مواجهة الغير ومنهم البنك ، الأمر الذى يهدد قدرة البنك على إسترداد التسهيلات .

٣ـ إرتفاع قيمة التدفقات النقدية الخارجة نتيجة الإنحراف بالزيادة فى بعض بنود هذه التدفقات الخارجة مثل أسعار الخامات وبنود تكاليف التشغيل الأخرى .

ويترتب على إنخفاض التدفقات النقدية الداخلة وأرتفاع التدفقات النقدية الخارجة عدم تحقيق التقديرات السابق توقعها بالنسبة لصافى التدفقات النقدية لذا يتعين بناء تقديرات بنود التدفقات النقدية بنوعيها (داخلة وخارجة) وفق أسس شديدة التحفظ والموضوعية .

٤ـ مخاطر تقلبات أسعار الصرف بالنسبة للمشروعات أو العملاء الذين تتصل أنشطتهم بالعمليات الخارجية إستيراداً وتصديراً سواء كانت مشروعات تجارية أو صناعية .

٥ ـ إرتفاع معدلات التضخم مما يهدد القيمة الحقيقية لصافى التدفقات النقدية الخاصة بالمشروع .

٦ ـ ظهور منافسين جدد داخل السوق .

٧ ـ ظهور بدائل أقل تكلفة أو أكثر جودة للمنتج أو الخدمة التى يقدمها العميل طالب القرض .

٨ ـ يترتب على دخول منافسين جدد ظهور بدائل جديدة ، تراجع الطلب على منتجات أو خدمات العميل بعد منحه التسهيلات الائتمانية نتيجة زيادة المعروض ، ومن ثم لاتتحقق التدفقات النقدية السابق إحتسابها عند إعداد الدراسة ومنح التسهيلات .

مثل هذه المخاطر وغيرها يستلزم أستخدام أدوات تحليلية معينة كما تقدم في محاولة للتقليل من حجم هذه المخاطر أو التنبؤ بإنعكاساتها علي نتائج الدراسة ومن أمثلة هذه الأدوات ما يلى[١] :

ـ تحليل الحساسية .

---

(١) للمؤلف دور دراسات الجدوى والتحليل المالى فى ترشيد قرارات الأستثمار والأئتمان ـ الطبعة الثالثة ٩٧م (مرجع سبق ذكره)

- تحليلات التعادل .
- العائد الداخلى على الإستمرار IRR .
- القيمة الحالية لصافى التدفقات النقدية .
- قائمة التدفقات النقدية .
- فترة الإسترداد (العادية ، المخصومة) .
- قائمة الدخل بطاقات إنتاجية متدرجة عن الفترة الزمنية لمنح التسهيلات .
- إستخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل القيمة المتوقعة والإنحراف المعيارى ومعامل الأختلاف والسلاسل الزمنية ومعامل الإرتباط والتوزيع الإحتمالى .

المجموعة الثانية

- الأسباب التى تتصل بأداء المقترض :

وترتبط هذه الأسباب بعناصر الجدارة الائتمانية والتى قام البنك بتقييمها عند إتخاذ قرار منح الأئتمان . **فقد تطرأ تغيرات جوهرية على شخصية العميل** بعد منحة القرض وذلك بإكتساب أنماط سلوكية سيئة تعكس آثارها السلبية على قرارات إدارة النشاط وهى أمور لم يكن ممكناً التحسب لها عند منح الائتمان ويترتب عليها إهمال العميل لعمله وتعرضه للخسارة وتوقف النشاط أو تصفيته .

كما **أن كفاءة ومقدرة العميل فى إدارة النشاط** قد لا يتوقفان على شخصه منفرداً إذ يعتمد على كوادر محترفة فى جوانب النشاط المختلفة ، وقد تتعرض هذه الكوادر لأغراءات مادية لإجتذابها فى مشروعات منافسة أوتختلف وجهات النظر مع العميل صاحب النشاط أو عدم أستجابته لبعض طلباتها إذ قد يعتبرها نوعاً من الضغط عليه بسبب إعتماد نشاطه عليها خاصة الكوادر الفنية المتخصصة التى تشرف على جوانب الأنتاج والتمويل والتسويق ، وتكون محصلة ذلك كله فقد العميل لجانب هام من سوقه وعملائه الذين يعتمد عليهم النشاط بدرجة أساسية وهو أمر تتأثر معه التدفقات النقدية المتوقعة وتعرض المشروع للتعثر وعدم القدرة على مقابلة إلتزاماته المختلفة ومن بينها حقوق البنك .

وفى غمار ما تقدم **يتأثر رأس مال العميل** بشدة وقد يضطر إلى تسييل بعض الأصول وبيعها وتوقف بعض خطوط الأنتاج لتراجع الطلب على منتجاته وانخفاض حصته السوقية ، كما يقوم ببيع بعض ممتلكاته الأخرى والتى كانت تدعم قدرته وملاءته المالية أمام البنك . **والمحصلة النهائية هى إختلال هيكل**

التـمـويـل للنشاط وارتفاع درجة الإعتماد على أموال الغير فى إدارة النشاط مع تكلفة مرتفعة لهذه الأموال بوصفها ديون فى ذمة العميل ، كما قد يرتب حقوق إمتياز على بعض أصول نشاطه بتوقيع الرهن لصالح بعض الدائنين وهو أمر يضعف موقف البنك كثيراً عند إكتشاف مرحلة التعثر متأخراً، كما قد يلجأ إلى الأفراط فى الأقتراض من البنوك الأخرى وهو مايحدث نفس الآثار السلبية .

ويرتبط بذلك كله **عدم حفاظ العميل على ضمانات البنك** لديه بإهمالها وعدم صيانتها أو بيعها .
ويتصل بهذه المجموعة من الأسباب تعرض العميل لظروف قهرية على المستوى الشخصى مثل الظروف المرضية سواء أصابته أو أصابة من يتولى رعايتهم من أفراد أسرته ، كذلك وفاة أو تخارج بعض الشركاء فى غير الأنشطة الفردية وهى أمور تسبب أرتباك فى الأدارة كما قد تثير نزاعات تترك آثاراً سلبية قد يتوقف معها النشاط كلية .

المجموعة الثالثة

ـ الأسباب التى تتصل بالظروف العامة :

١) المنافسة غير الصحية بين البنوك ، حيث تتهافت البنوك دون حسابات علمية أو موضوعية وتحت ضغط السيولة لديها أولأستعراض أرقام النشاط بغض النظر عن النتائج لإستقطاب العملاء وإذا قال قائل أن ذلك كان فى فترة زمنية معينة مع بدايات تطبيق سياسة الإنفتاح الإقتصادى فإننا نؤكد على أن ذلك لا يزال قائماً وبصورة لا تقل حدة عن سابقتها وتكفى أى محاولة للترويج لنشاط البنك الذى تعمل به لتجد أن عدة بنوك توجهت لعميل واحد والكل يعرض منحه **تسهيلات بشروط تتأرجح بين التيسير إلى التسيب تحت ضغط ظروف المنافسة وافتتاح الفروع الجديدة وخوف مديرى الفروع على مقاعدهم عندما تتراجع أرقام النشاط تحت ضغط المنافسة والثمن المر لذلك كله تقديم تسهيلات ائتمانية ذات جودة منخفضة .**

٢) التقلبات التشريعية فى قوانين الإستيراد والتصدير (من حظر وأباحه) قوانين النقد الأجنبى ، تعريفات الجمارك ، وأن كان الموقف تحسن كثيراً وأتسم بقدر ملموس من الوضوح والأستقرار مما يخفف من حدة هذا العامل فى حدوث التعثر .

٣) عدم إستقرار أسعار الصرف وهو أمر يترك آثاراً عاصفة على الكثير من أوجه النشاط ووقف وراء حالات

حادة من التعثر والإرتباك . وقد تراجعت مساهمة هذا السبب فى حدوث التعثر نتيجة التطورات النقدية والإقتصادية فى السنوات الأخيرة والتى أحدثت إستقراراً كبيراً فى أسعار الصرف ، كما تراكمت الخبرة لدى بنوك كثيرة واستفادت من دروس الماضى القريب رغم أن الثمن لم يكن هيناً .

والحديث عن كيفية التعامل مع القروض المتعثرة SICK LOANS وأساليب التنبؤ بالتعثر ومفهوم التعثر بين الفشل المالى والعسر المالى ، وأنواع العسر المالى وبرامج الإصلاح والتأهيل المالى للعملاء المتعثرين ، كل ذلك وغيره مما يتصل بموضوع القروض المتعثرة، فإنه يصعب التعرض له فى هذا الكتاب إذ يحتاج إلى عمل آخر مستقل ، ويخرج عن الهدف الرئيسى لهذا الكتاب .

بعد أن تقرأ الكتاب

يمكنك الأن أن تشكل رؤية ما بصدد عدد من الأفكار أو المعايير ، يمكنك الأن أن تصوغ وجهة نظر بصدد العديد من الأمور التى تتصل بأداء البنك وفى النهاية نعتقد أنك أصبحت أكثر قرباً من موضوع الكتاب مهما كان موقعك الذى تحتله حينما توجهنا إليك فى صدر الكتاب تحت عنوان (قبل أن تقرأ الكتاب) .

والأن إذا كنت رجل إئتمان أو مصرفياً دعنا نفكر حول مايلى :

- أى نوع من البنوك يتوافر لدينا ؟
- هل تعتقد أن بنكاً ما يمكن أن يشرف على الوفاة والتوقف عن العمل ؟

The Bank is Ready To Die

- ماهى أوجه القصور فى أداء البنك الذى تعمل به ؟
- ماهى الثقافة الائتمانية التى تسود البنك الذى تعمل به ؟
- ماهى بيئة العمل داخل بنكك وهل يتمتع ببيئة نظيفة وصحية للعمل والإبداع والتقدم ؟
- كيف تنظر لإيقاع الأداء لإدارتك العليا ؟
- كيف تنظر لمحفظة البنك ولكيفية صناعة القرار الائتمانى ؟
- ماذا تعتقد بشأن كفاية رأس مال البنك ، سيولة أصوله ، قوته الإيرادية ، حصته السوقية ، إحتمالات تقدمه أو تعثره ؟
- ماهى نقاط القوة والضعف فى البنك ، ماهى المشكلات وماهى فرص النمو الممكنة ؟
- إلى أين يتجه البنك بافتراض بقاء الحال على ماهو عليه ؟
- كيف تنظر لدورك داخل البنك فى ضوء الأسئلة السابقة ؟

الآن ماذا أنت فاعل ؟؟

المصـــــادر

باللغة العربية

الكتـــب :

١ـ دور دراسات الجدوى والتحليل المالى فى ترشيد قرارات الأستثمار والإئتمان ـ أحمد غنيم : الطبعة الثالثة ١٩٩٧م .

٢ـ الإعتماد المستندى والتحصيل المستندى ـ أحمد غنيم : الطبعة الخامسة ١٩٩٧ م .

٣ـ تحليل القرارات والنتائج المالية ـ د. محمد عفيفى حمودة : الطبعة الثالثة ٨١/ ٨٠م ـ مكتبة عين شمس .

٤ـ دراسات الجدوى للمشروعات الأستثمارية ـ د. حنفى ذكى عيد ١٩٨٧م :دار القاهرة للنشر والتوزيع .

٥ـ الائتمان المصرفى ـ د. محسن خضيرى : مكتبة الأنجلو المصرية بدون سنة نشر .

المحاضرات والدوريات :

ـ محاضرات غير منشورة للمؤلف فى تسويق الخدمات المصرفية ـ المعهد المصرفى ـ البنك المركزى المصرى فرع بورسعيد .

ـ محاضرات غير منشورة للمؤلف فى تسويق الأئتمان ـ المعهد المصرفى ـ البنك المركزى المصرى فرع بورسعيد .

ـ مجموعة مقالات للمؤلف نشرت بمجلة الأهرام الإقتصادى القاهرية الأسبوعية .

بيـــان المقـــالات :

ـ **الأئتمان الهارب** ـ موضوع الغلاف ـ مجلة الأهرام الإقتصادى ١٢/ ١٠/ ١٩٨٧ .

ـ **السياسة الأئتمانية والمهمة العاجلة** ـ موضوع الغلاف ـ مجلة الأهرام الإقتصادى ١٩٨٨/٦/٦م.

ـ **المنطق المفقود فى تسعير الخدمة المصرفية** ـ موضوع الغلاف ـ مجلة الأهرام الإقتصادى ١٩٨٩/١/٢م .

ـ **المشروعات المتعثرة من الفشل المالى إلى الفشل المصرفى** ـ موضوع الغلاف ـ مجلة الأهرام الإقتصادى ١٩٨٩/١١/٢٧م .

ـ **أزمة الخليج وتطوير جهازنا المصرفى** ـ موضوع الغلاف ـ مجلة الأهرام الإقتصادى ١٩٩٠/١٠/٨م .

ـ **أرتباك المرور فى شارع البنوك**ـ موضوع الغلاف ـ مجلة الأهرام الإقتصادى ب١٩٩١/٦/١٠م .

ـ **القبض على البنك المركزى** ـ موضوع الغلاف ـ مجلة الأهرام الإقتصادى ١٠/٧ ١٩٩١م .

اللغة الإنجليزية

1- Practical Banking Advances , Eight Edition 1987 .

2- Applied Lending Techniques , Nicholas Rouse , 1993 Version .

3- Accountancy For Banking Students , J R Edwards And H J Mellett Second Edition 1987 .

4- Financial Accounting , An Introduction To Concepts , Methods And Uses , Second Edition 1979 .

5- Bank Strategic Management And Marketing , Derek F. Channon 1986 .

6- Marketing , Michael J. Baker , Fourth Edition 1985 .

رقم الايداع : ١٠٤٨٢ / ٩٧

الترقيم الدولى : 5 - 4239 - 19 - 977

طبع بمطابع المستقبل
ت : ٣٢٨٥١٧

" أن صناعة قرارات الائتمان تمثل قضية **أكبر وأعقد** بكثير من أن يتصدى لها باحث ائتمانى مذعور أو مسئول ائتمانى بلا مقومات شخصية وموضوعية لصناعة واتخاذ القرار . كما أنها قضية **أعمق** بكثير من أن تختزل فى تقرير مفتش متعسف . كما لا يصح أطلاقاً **أن تخضع** لإحكام مسبقة لخيالات مريضة تنطلق من الاتهام والإدانة. كما أنه **لا ينبغى لها** أن تهدر على أبواب جهات التحقيق وسط مناخ مسموم يتم تسخينه عن عمد أحياناً وعن جهل بحقائق الأمور فى معظم الأحيان . فضلاً **عن أهمية** ألا تترك ليتصدى لها كل من هب ودب دون أمتلاك ثقافة مصرفية واسعه وعميقه وشامله وبلا قدرة على التعامل مع متغيرات الواقع والنفاذ إلى حقائقه ".

المؤلف

ليس هذا الكتاب تقليدياً فى موضوعه ، ولكن محاولة مبتكرة لتناول صناعة قرارات الائتمان والتمويل وفق منهج نعتقد إنه غير مسبوق يس[illegible] إلى الخبرة العملية والدراسة الأكاديمية والمعايش[illegible] عاماً لآلية صناعة واتخاذ القرار الائتمانى [illegible]ل الكتاب الموضوع نظرياً وعملياً مع ربطه بالأهداف ا[illegible]راتيجية والعامة للبنك والأدوات التى يمكن من خلالها تحقيقها وعلى رأسها صناعة قرارات الائتمان وإدارة محفظة القروض بكفاءة وفعالية.